

QUANTITÉ ET QUALITÉ

DANS LA

PRODUCTION FRANÇAISE



THÈSE POUR LE DOCTORAT EN DROIT

Présentée et soutenue le 13 Juin 1942, à 14 heures

PAR

Pierre GUESDON



Jury :

Président : M. E. DOLLÉANS, Professeur.

Suffragants { M. NOYELLE, Professeur.
M. A. MARCHAL, Professeur à la Faculté de Droit de Dijon.



LIBRAIRIE

DU

RECUEIL SIREY

(Société Anonyme)

22, Rue Soufflot, PARIS (5^e)



1942

QUANTITÉ ET QUALITÉ
DANS LA
PRODUCTION FRANÇAISE



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41551805_0036

QUANTITÉ ET QUALITÉ

DANS LA

PRODUCTION FRANÇAISE



THÈSE POUR LE DOCTORAT EN DROIT

Présentée et soutenue le 13 Juin 1942, à 14 heures

PAR

Pierre GUESDON

Jury :

Président : M. E. DOLLÉANS, Professeur.

Suffragants { M. NOYELLE, Professeur.
M. A. MARCHAL, Professeur à la Faculté de Droit de Dijon.



LIBRAIRIE

DU

RECUEIL SIREY

(Société Anonyme)

22, Rue Soufflot, PARIS (5°)

1942

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs



INTRODUCTION

Le monde est, à l'heure actuelle, à la poursuite d'un équilibre économique et politique, qui puisse assurer à l'humanité bonheur et prospérité. Cet équilibre économique, bien souvent condition indispensable du second, doit être poursuivi, pour qu'il puisse atteindre son but, aussi bien sur le plan des économies nationales que sur celui de l'économie internationale. Sans doute, il y a là un problème de distribution à résoudre, pour éviter ce que M. Jacques Duboin appelle « la misère dans l'abondance ». Mais avant de distribuer, il faut produire; il y a donc, avant tout, un problème de production.

Produire, certes, il le faut et même plus que jamais, en France et dans le monde entier, après une guerre qui aura accumulé tant de ruines dans de nombreux pays. Combien de foyers auront été détruits, de biens anéantis ! Combien de personnes se seront trouvées démunies, même des objets les plus indispensables à une existence vraiment humaine à notre époque ! Combien d'œuvres d'art, d'objets de luxe, de biens de valeur auront disparu au hasard des bombardements, des incendies ou de tous autres faits résultant des hostilités ! Tout cela est perdu à jamais; c'est donc tout un patrimoine à reconstituer.

Mais, indépendamment de ces événements et de leurs conséquences, l'activité productrice restera toujours une nécessité, pour permettre l'ascension des peuples vers un bien-être supérieur.

Après une lutte étendue à tous les continents, le passage d'un état de guerre à un état de paix entraînera nécessairement des problèmes très importants de réadaptation pour chaque économie nationale, aussi bien celle des pays belligérants, que celle des pays, peu nombreux, qui auront eu le privilège de rester à l'écart du conflit tout en en subissant inévitablement les contre-coups. Mais il s'agit là d'une tâche immense nécessitant la collaboration de toutes les nations du monde, nécessitant aussi que l'on tienne compte des enseignements du passé. Partout, l'activité économique doit être organisée de façon à adapter le système actuel de production aux besoins nouveaux, et à éviter le retour des crises, qui ont provoqué le bouleversement économique mondial et, sans doute, conduit à la guerre.

Si l'on se penche vers le passé, on s'aperçoit que dans les relations économiques internationales, les Etats ont fait, tour à tour, profession de libre-échange ou de protectionnisme, selon les avantages que semblait leur procurer l'une ou l'autre de ces doctrines, et qu'ils ont presque tous abouti à un système plus ou moins accentué d'économie complexe.

L'Angleterre fut la première des puissances européennes à s'industrialiser, ce qui lui permit, au début du xix^e siècle, et grâce aussi à sa politique de liberté du commerce international, préconisée par Adam Smith, et acceptée, comme un dogme intangible, par les économistes de tous les pays, de s'enrichir sur le marché européen dont elle était le fournisseur. Elle réalisa ainsi des affaires considérables jusqu'au moment où il devint possible au continent de produire lui-même une partie de ce qu'il se procurait autrefois sur le marché britannique.

Vers le milieu du xix^e siècle, apparaît le système d'Economie nationale de Frédéric List, promoteur du Zollverein, de l'unité politique de l'Allemagne et de son industrialisa-

tion. On sait qu'il préconisait la nécessité des barrières douanières, pour protéger les industries naissantes, quitte à rétablir le libre-échange, lorsque ces industries seraient capables de concurrencer victorieusement les pays industrialisés.

L'Europe s'est ainsi peu à peu équipée. Mais à cette industrie continentale il a fallu des débouchés. Certes, elle en trouvait encore de très vastes sur son propre sol, mais ils n'étaient plus suffisants. C'est alors que l'Europe est devenue le fournisseur industriel des pays neufs extra-européens. Une division du travail s'établit à ce moment jusque vers la fin du ^{xix}^e siècle, « rendant les nations, du point de vue économique, complémentaires les unes des autres : nations industrielles de l'Europe occidentale et centrale, nations agricoles des pays d'outre-mer, récemment mis en valeur, et des pays arriérés de l'Europe orientale et de l'Asie. Les premières envoient chez les secondes l'excédent de leur production industrielle; elles en reçoivent, en retour, des matières premières et les produits alimentaires qu'elles ne trouvent pas sur leur territoire, ou que celles-ci peuvent produire à de meilleures conditions qu'elles-mêmes » (1). Mais sous la poussée d'un sentiment nationaliste toujours plus accentué, les pays neufs ont cherché à leur tour à s'affranchir, et la guerre de 1914 leur en fournit l'occasion. Ils se sont lancés dans la grande production industrielle, entrant en lutte sur leur propre marché et sur les marchés étrangers avec les pays qui les avaient équipés. Cette évolution n'a cessé de se poursuivre avec une intensité toujours accrue, et, depuis la fin de l'autre guerre, certains nationalismes inquiets pour l'indépendance politique et économique de leur nation, se sont tournés vers l'autarcie et le protectionnisme.

(1) Vialatte. « L'activité économique en France de la fin du ^{xviii}^e siècle à nos jours », Paris, Rivière, 1937. Voir aussi Delaisi, « Les deux Europes », Paris, Payot, 1929.

« De vieilles nations d'Europe qui se sont formées aux xvi^e et xvii^e siècles, la France et l'Angleterre, font des efforts pour ne pas renoncer au libéralisme. Cependant la France est la première à établir les contingentements en 1931, et le Grande-Bretagne, patrie du libre-échange, fait un retour au protectionnisme. C'est que l'une et l'autre ont mesuré les risques de guerre. La France en a tiré une confirmation de sa politique traditionnelle de protection de la paysannerie. L'Angleterre y a trouvé des raisons de protéger ou de reconstruire l'agriculture qu'elle avait délibérément sacrifiée à l'industrie au cours du xix^e siècle » (1).

Enfin, Sir Frédéric Leith Ross écrivait en 1935 (2) : « Les principaux pays industriels de l'Europe se sont efforcés, depuis 1925, d'encourager la production nationale de produits agricoles à des prix qui sont très élevés par rapport au prix mondial. Ces prix élevés empêchent la consommation d'augmenter et d'absorber la production accrue. Pour maintenir le niveau élevé des prix, les importations, dans les pays en question, de marchandises en provenance des pays dont la production agricole est plus économique, ont été restreintes. Les pays agricoles doivent se débarrasser de leurs produits sur des marchés mondiaux restreints, de sorte que les prix mondiaux fléchissent, et que pour compenser l'abaissement des prix, les pays agricoles tendent à augmenter la production, accentuant ainsi la chute des prix mondiaux. En raison de la diminution que subissent de ce fait les revenus provenant des exportations, les pays agricoles ont ajusté leur balance des paiements en réduisant leurs importations de produits manufacturés

(1) M. François Perroux, Cours d'économie politique (1938-1939).

(2) Sir F. Leith Ross, « Le protectionnisme agricole en Europe pendant la période d'après-guerre ». Annexe à l'étude du Comité économique de la S. D. N. « Considérations relatives à l'évolution actuelle du protectionnisme agricole », 1935.

en provenance des pays industriels d'Europe. La pénurie des produits manufacturés dans les pays agricoles encourage le développement des industries locales de ces pays. Ces industries locales réclament alors une protection contre la concurrence des producteurs industriels d'Europe mieux outillés, et, à la longue, tendent à envahir les marchés d'exportation de ces producteurs industriels, abaissant ainsi les prix des produits industriels sur le marché mondial. »

A vrai dire, il convient de ne pas exagérer cette évolution, mais elle est néanmoins réelle dans une certaine mesure. N'a-t-on pas vu l'Autriche chercher à développer son agriculture, la Hongrie s'industrialiser, la Roumanie, la Yougoslavie, la Pologne, créer des industries nouvelles ? Et pour d'autres raisons, n'en est-il pas de même de l'Egypte, de l'Inde, de la Chine ?

Ainsi les pays industriels se sont agricolisés, les pays agricoles se sont industrialisés; il ne serait pas sage, semble-t-il, de revenir sur cette évolution et de « cristalliser telle ou telle économie nationale dans une formule rigide d'économie agricole ou d'économie industrielle » (1).

Prenons l'exemple de notre pays. Le retour à la terre y est, dit-on, une nécessité aux points de vue social et économique. L'agriculture, certes, doit être développée dans toute la mesure où la nature nous le permet, mais ce développement ne saurait être considéré comme le moyen de remédier à la suppression de notre industrie. « Pendant la période des années 1933-1934-1935, la France exportait chaque année pour 1,5 milliard de produits d'alimentation, et importait pour plus de 4 milliards d'objets fabriqués étrangers. Ainsi, à supposer même que notre exploitation agricole pût être triplée, elle permettrait tout juste de compenser nos achats de produits industriels en période nor-

(1) Formule de M. J. Saint-Germain dans « Les Nouveaux Temps ».

male. Or, si la France était condamnée à redevenir un pays purement agricole, ce ne serait pas seulement 4 milliards d'objets fabriqués qu'il nous faudrait importer de l'étranger, mais la totalité de ce que produisait avant guerre notre industrie, pour satisfaire aux besoins intérieurs... On ne saurait soutenir raisonnablement que la production agricole, évaluée en 1938, à 90 milliards, puisse être accrue des 125 milliards que représentait alors notre production industrielle... De toute façon, la capacité d'achat de la France se trouverait au total largement diminuée et le solde des échanges avec l'étranger, réduit dans la même proportion. Ainsi envisagée, l'organisation de l'Europe constituerait non un progrès, mais une régression qui, directement ou indirectement, atteindrait tous les Etats continentaux » (1).

Ainsi en est-on arrivé à la formation d'économies complexes comportant le développement parallèle des deux branches principales d'activité, l'agriculture et l'industrie. Or, cette formule de l'économie complexe est, sinon un facteur déterminant, du moins un facteur tendant à favoriser l'augmentation de la production. Chaque pays a voulu développer simultanément le plus possible ces deux branches d'activité, même celle pour laquelle il n'était peut-être pas particulièrement doué. De plus, protectionnisme et autarcie ne signifiaient pas absence de concurrence. Au contraire, entre pays anciennement ou nouvellement industrialisés et équipés, cette concurrence s'exerçait à plein sur leur propre marché, et parfois aussi pour la conquête des marchés étrangers. Or, pour triompher de la concurrence, il ne semble guère y avoir que deux solutions : ou bien produire à bas prix en grande quantité, ou bien produire des articles de grande qualité. Il apparaît bien que ce soit la première solution qui l'ait généralement emporté. Elle

(1) M. le Professeur Portmann, « La collaboration économique européenne ». « La vie industrielle » du 27 nov. 1940.

s'est d'ailleurs trouvée grandement favorisée par les découvertes scientifiques, qui ont amené le perfectionnement du machinisme et de nouvelles méthodes d'organisation du travail. Quant à la seconde, plus onéreuse, celle de la production de qualité, elle est, dans bien des pays, passée au second plan, pour le plus grand bénéfice de la première. Tous ces facteurs ont abouti inévitablement à une production considérable de biens de par le monde, qui n'a pas toujours été facteur de prospérité et de bien-être, surtout lorsqu'elle ne trouve pas à s'écouler dans une consommation correspondante. Le déséquilibre économique en est alors inévitablement résulté; c'est pourquoi le problème de l'heure consiste essentiellement à rechercher les moyens de nature à rétablir cet équilibre.

La question de l'orientation à donner à la production doit donc se poser aujourd'hui; elle s'était déjà posée au lendemain de la dernière guerre et avait été résolue presque sans réserve dans le sens quantitatif. Lorsqu'en 1919-1920 les esprits se tournaient vers l'avenir, encore tout chargé des ruines du présent, on ne concevait la production que sous le mode de l'organisation des ensembles, sous la forme qui permet de standardiser, de fabriquer en série, bref, sous l'aspect de la quantité rivale des quantités voisines. En Allemagne, cette politique paraissait la plus capable de relever les ruines accumulées. Par contre, on s'exprimait sur l'artisanat, comme le faisait Hugo Stinnes, avec une rudesse dédaigneuse : « Je vous accorde que, dans les petites usines, on fait, en matière d'exploitation et de vente, une politique qui est bête au delà de toute expression » (1). La grande vaincue de la guerre, c'était, alors, la petite entreprise. La France, de son côté, riche d'un nouveau potentiel en matières premières essentielles, s'élançait avec les mêmes ambitions et tendait à adopter

(1) Discours de H. Stinnes devant la commission de socialisation, du 17 février 1922.

les mêmes formules. Aujourd'hui, la preuve a-t-elle été faite que la richesse ne résultait pas de la production massive, ou la France éprouve-t-elle le besoin, né de sa défaite, de se retremper dans autre chose que la vie des grandes usines ? Toujours est-il que l'on se tourne plus favorablement vers d'autres formules moins productives, dans l'espoir qu'il en résultera une situation mieux équilibrée et faite de plus de quiétude. Ce sont les petites industries, la production de qualité, l'artisanat, qui sont donnés comme devant assurer à notre pays le retour à sa prospérité.

A un moment où le monde cherche sa voie, nous voulons étudier les formulaires techniques de la quantité, les réactions qu'ils ont suscitées chez nous, avec les essais d'assouplissement qui en sont résultés, et enfin, la production française de qualité et ses moyens de restauration. On verra, en conclusion, quelle orientation devrait être donnée à notre production pour assurer, dans l'avenir, à notre pays, la prospérité et l'équilibre économiques tant recherchés.

PREMIÈRE PARTIE

LA PRODUCTION DE QUANTITÉ

CHAPITRE PREMIER

NOTIONS HISTORIQUES

La production quantitative, dans le cadre des organismes concentrés qui caractérisent l'évolution du xix^e et du xx^e siècles, a fait des progrès considérables sous l'influence de l'Organisation à base taylorienne du travail, dénommée aujourd'hui, l'Organisation Scientifique du Travail. Au char de la quantité ont poussé simultanément, dans tous les pays industriels, une multitude de systèmes dont l'analyse rapide montrera quelle a été la préoccupation dominante : produire vite, pour produire à bas prix le produit de masse offert à la consommation; produit qui n'est pas sans qualité, dont la qualité est vérifiée et contrôlée comme la condition même de sa fabrication, mais produit essentiellement de masse.

La production quantitative a été la recherche essentielle de la production de structure capitaliste, telle qu'elle a évolué sous le régime de la liberté, du moins jusqu'aux Ententes qui ont freiné les quantités. A la suite des progrès de la machine à vapeur, on voit apparaître le début de l'ère du capitalisme industriel, et c'est à partir de 1830 que l'on

constate l'organisation des grandes entreprises d'intérêt général : chemins de fer, navigation à vapeur, distribution de gaz et, plus tard, celle d'électricité. Ces conditions nouvelles entraînèrent une transformation profonde dans l'organisation du travail; une méthode s'attacha à résoudre les problèmes compliqués posés par les progrès de la mécanique. Elle intervint dès la division de la direction des grandes entreprises en services spécialisés, rationnellement conçus, et l'on rechercha les hommes d'une culture assez large, et d'un esprit assez souple, pour en assurer la liaison. On peut citer comme exemple la méthode suivie à cet égard pour l'organisation et l'extension des chemins de fer français.

A la fin du siècle dernier, le machinisme a pris un grand développement qui se manifeste notamment à l'exposition de Paris de 1878. Mais ce développement s'effectue souvent très défectueusement, surtout en ce qui concerne le recrutement de l'ouvrier. La machine a été, dès le début, introduite dans l'atelier dans des conditions pénibles pour les travailleurs, ce qui suscita entre les industriels et eux de nombreux et violents malentendus. En outre, dans le pays où les traditions artisanales existent le moins, aux Etats-Unis, pays immense et immensément riche en matières premières de toutes sortes, mais dont la population était par comparaison, à l'époque, assez peu nombreuse, il était nécessaire de tirer de cette main-d'œuvre tout le parti possible, en y joignant un emploi judicieux de la machine. Tel est le point de départ des travaux de l'ingénieur américain Frédérick Winslow Taylor (1856-1915), qui commença ses premières recherches vers 1880. Son œuvre, appelée « Scientific Management », est basée essentiellement sur l'application rigoureuse des principes de l'organisation et de la méthode scientifique aux travaux industriels de toute nature. Elle a pour principe de forcer l'ouvrier au maximum de rendement dans l'action col-

lective de l'usine, de coordonner toutes les opérations de façon à diminuer les prix de revient et de faire régner un esprit de collaboration entre les divers rouages du mécanisme moderne de production. On peut définir le taylorisme, du point de vue du facteur humain, comme une application rationnelle des procédés par lesquels l'homme fournit la plus grande somme de travail utile dans la grande machinerie collective.

M. H. Le Chatelier, en 1907, attirait déjà l'attention, non seulement de la France, mais du monde entier, sur l'importance de ce système. C'est grâce à ses efforts et à ceux de divers ingénieurs, dont M. Ch. de Fréminville, que l'application des principes de Taylor a pris, en France, son développement à partir de la guerre.

Il se créa un Comité international d'Organisation Scientifique du Travail, fondé en 1924, et ayant en dernier lieu son siège à Zurich, après l'avoir eu pendant des années à Prague, ainsi que des comités nationaux dans presque tous les pays industriels. Des congrès internationaux sont organisés généralement tous les trois ans; le premier eut lieu à Prague en 1924, les suivants à Bruxelles en 1925, à Rome en 1927, à Paris en 1929, à Amsterdam en 1932, à Londres en 1935, à Washington enfin en 1938. On en trouvera l'examen dans la Revue d'économie politique (1). La France est représentée à ces congrès par le Comité National de l'Organisation Française (C. N. O. F.), association fondée à Paris en 1921; les Etats-Unis, par le « National Management Council » qui réunit les différentes

(1) M. Aucuy, « L'organisation scientifique du travail dans ses Congrès », Revue d'économie politique, nov.-déc. 1927.

« Les méthodes américaines du travail », dans Réforme sociale, sept.-oct. 1928.

« L'organisation scientifique du travail d'un congrès à l'autre », Revue d'économie politique, nov.-déc. 1929.

« L'homme et la machine à Amsterdam », même revue, janv.-fév. 1933.

« L'organisation scientifique du travail au congrès de Londres, même revue, nov.-déc. 1935.

sociétés américaines d'organisation, dont les principales ont été « Taylor Society » et « The Society of Industrial Engineers », ces deux sociétés groupées actuellement en une seule corporation sous le nom de « Society for the Advancement of Management », dite S. A. M., union réalisée dans le but de mieux propager les idées et les principes de l'O. S. T.

Grâce à tous ces moyens de diffusion, l'Organisation Scientifique du Travail s'est étendue dans toutes les sphères, et son application s'est généralisée dans toutes les activités productives. Le système a engendré une sorte de fanatisme.

Le système Taylor original a fait l'objet de nombreuses modifications et provoqué de nouvelles méthodes. Les différentes Ecoles d'organisation scientifique peuvent être classées ainsi qu'il suit :

1) Ecole orthodoxe Taylor, qui comprend la plupart des premiers collaborateurs du Maître et qui suivent strictement ses principes.

2) Ecole libérale Taylor, qui comprend aussi certains de ses collaborateurs, et parmi eux Gantt (1), qui adhèrent aux principes, mais n'hésitent pas à faire des modifications

3) Ecole d'Emerson, qui, tout en se basant sur les principes de Taylor, en diffère sur certains points.

Ces écoles ont leurs nuances, et la France en a recueilli un certain nombre de disparités d'influence assez sensible.

En ce qui concerne le système de travail utilisant le maximum de rendement de l'ouvrier et des machines, ainsi que la tendance à économiser les matières dans les meilleures conditions possibles, le système russe stackanoviste (2) a aussi sa place. Il consiste à pousser la division du travail

(1) Gantt, « Travail, salaires et bénéfices », Paris, Payot, 1921.

(2) J. Blain, « Etude sur le taylorisme, la rationalisation et le stackanovisme », revue *Le Génie Civil*, 11 avril 1936.

et son activité jusqu'au degré où la productivité de l'ouvrier devient profitable à l'Etat. Le travailleur en recueille alors un avantage personnel sous forme de salaire différentiel. Techniquement, la différence entre les systèmes Taylor et Stackanov n'est pas grande. Cette méthode russe a eu sa première application, il y a quelques années, dans l'industrie de l'extraction du charbon, et aujourd'hui, elle est appliquée dans de nombreuses branches de l'activité nationale en U.R.S.S. et particulièrement dans les transports, l'agriculture, le commerce et dans la fabrication du matériel de guerre.

Le système Ford peut également être comparé à celui de Taylor. Ce système a pour base la fixation d'un temps standard global nécessaire pour l'ensemble de la tâche de l'ouvrier, tout en lui laissant la liberté complète d'exécuter cette tâche comme il l'entend, pourvu que ce soit dans le temps donné, c'est-à-dire que, durant ce temps, il est libre d'appliquer les mouvements utiles qu'il jugera nécessaires; le système Taylor, au contraire, étudie minutieusement, après l'analyse du travail, chaque mouvement de l'ouvrier et fixe les temps et les gestes standards auxquels il doit strictement se conformer pour l'exécution de sa tâche.

Le système Bedaux enfin, qui est surtout une méthode de mesure du travail humain, conduit, lui aussi, à l'accroissement de la production. M. Bedaux a présenté sa méthode en France vers 1910. Elle ne rencontre à ce moment aucun enthousiasme et elle n'est pas appliquée. Par contre, les Américains lui font confiance et, en 1912, pour la première fois, la méthode est mise en application dans une fabrique de meubles du Middle-West; le succès est réel. Trois sociétés Bedaux furent créées en Amérique, puis en Angleterre en 1924 (première application dans les tissages), une autre en Italie en 1917 (chez Fiat). Enfin une société française Bedaux voit le jour en 1929. Depuis, cette action se développe partout : Espagne, Belgique, Hollande,

Allemagne, Europe centrale. Les sociétés nationales furent groupées dans l'**Internationale Bedaux**, qui s'attache à perfectionner le système, suivant les progrès des techniques et les études physiologiques sur le facteur humain.

L'ensemble des résultats acquis par ces divers systèmes d'activité a été décoré du nom de « rationalisation » dans le sens technique du terme. Cette « rationalisation » constitue un formulaire à la disposition des ingénieurs de tous les pays industriels, applicable à Delhi comme à Chicago, à Liverpool comme à Essen. Représentant un état d'esprit, elle a été interprétée, par les différentes classes, selon les conséquences économiques et sociales d'ensemble que l'on espérait ou que l'on redoutait. Les uns la disent productive, et il n'est pas douteux qu'elle le soit, en quantum sinon toujours en valeur; les autres ne lui accordent qu'un accueil réservé, des heurts fréquents et des crises étant résultés de ces productions massives et rivales.

CHAPITRE II

CARACTÈRES ET MÉRITES DE LA QUANTITÉ

L'Organisation Scientifique du Travail avait pour but et pour effet d'engendrer l'accroissement en quantité de la production, et, de ce fait, la diminution du prix de revient unitaire. Ce n'est pas pour d'autres raisons qu'elle fut introduite en France, au début de la guerre de 1914-1918, dans les arsenaux navals et les usines d'armement. Les résultats pratiques obtenus par son application sont intéressants des points de vue du rendement de l'entreprise et des salaires qui y sont payés. On note par exemple que dans une société française de construction mécanique, occupant 1.500 ouvriers, où l'analyse du travail a été très poussée et le salaire avec primes adopté, la production a augmenté de 20 % environ et les salaires de 12 à 15 % selon les spécialités, résultats intéressants pour l'employeur comme pour le travailleur. Dans une autre usine, moins importante, la production s'est élevée de 25 % et les salaires de 15 à 20 %. Dans les deux cas, l'augmentation du rendement par ouvrier ou par équipe ne semble pas avoir porté préjudice à la bonne qualité du travail, mais il a fallu pour cela renforcer le service de contrôle. Dans l'industrie automobile, où l'emploi du travail à la chaîne est très développé, notamment pour le montage du châssis et de la carrosserie, les méthodes d'organisation scientifique ne sont plus discutées.

Ces méthodes, employées par la fabrication en série, aboutissent donc à un apport toujours plus considérable de biens sur le marché. C'est parfait s'il s'agit d'arsenaux et de production dont le débouché est assuré. Mais il ne suffit pas toujours de produire beaucoup, il faut aussi vendre beaucoup; il faut assurer l'écoulement de tous les produits fabriqués pour récupérer au moins, le prix de revient globalement très élevé. Or, pour vendre beaucoup, il faut posséder le marché et s'y réserver une part.

Pour posséder le marché, il faut fabriquer des produits d'un prix tel que la concurrence devienne très difficile ou même impossible. Dans la production à bas prix, les principes de l'Organisation Scientifique du Travail sont les suivants :

1) La bonne qualité ne doit pas être sacrifiée à la vitesse. Comment faire ? Il faut pour cela distinguer trois stades : conception, choix de la matière, exécution. En ce qui concerne la conception, les ingénieurs et techniciens français forment une équipe ayant la formation théorique et pratique nécessaire et le goût de leur métier. Le choix de la matière fait logiquement suite à la conception; connaître la matière répondant le mieux au but poursuivi aux points de vue économique et technique est une science connue seulement de quelques ingénieurs. En outre, il ne suffit pas d'indiquer, par exemple, les qualités des aciers, il faut aller beaucoup plus loin encore : soumettre fournitures et matières à un examen scientifique, déterminer leurs qualités et leurs défauts, faire enfin un choix judicieux en établissant leur prix spécifique. Les prototypes, une fois construits, seront soumis à des épreuves destinées à faire apparaître les défauts de la conception ou de la matière. La qualité du produit dépend, en dernier lieu, de l'exécution proprement dite qui fera l'objet d'un double contrôle, au cours de la fabrication et à la sortie de l'atelier. Une excellente exécution peut parfois, dans

certains cas et jusqu'à un certain point, pallier aux défauts d'une conception insuffisante; par contre, la meilleure conception et les meilleures matières peuvent être irrémédiablement gâchées par une mauvaise exécution.

2) Comment assurer le bon marché ? Le moyen le plus efficace est de réduire le prix de revient unitaire. Le coût des matières premières est difficilement compressible, en dehors de l'achat par grosses quantités et de l'emploi de celles de ces matières qui paraissent les plus économiques tout en restant les mieux adaptées au genre de fabrication désiré. La part des salaires est parfois relativement faible, non pas que le salaire payé soit minime — il est au contraire nécessairement élevé dans les systèmes d'organisation scientifique — mais parce que, dans ces systèmes, et dans certaines productions, l'ensemble du mécanisme de fabrication et des méthodes de travail est tel, que la rémunération de l'ouvrier se trouve avoir peu de place dans le prix de revient total. Ainsi, dans l'industrie automobile, qui est une industrie de série par excellence, la part du salaire n'est que de 11 à 13 %, 32 à 40 % représentant la part des matières premières, et 57 à 47 % celle des frais généraux. C'est le résultat de l'organisation rationnelle, de la standardisation et de la mécanisation de la majeure partie des travaux, dans une usine de construction automobile.

Pour réduire le prix de revient unitaire, il faut augmenter la production de l'entreprise. Cet effort ne doit pas être limité seulement au service technique, il doit être demandé également à tous les autres services : administratif, financier, commercial, etc... Tous ces efforts particuliers et simultanés engendrent un rendement meilleur.

Pendant longtemps la préoccupation dominante des Organisateurs fut de produire toujours davantage. Les industriels ne se souciaient guère des débouchés. Après la

guerre de 1914-1918, ils pensaient, aux Etats-Unis comme en France et dans bien d'autres pays, que les besoins intérieurs ne cesseraient de s'accroître. Ils pensaient aussi que les besoins extérieurs étaient illimités puisque, comme on le dit encore aujourd'hui, il y a des centaines de millions d'êtres humains qui ne peuvent goûter, par suite de l'insuffisance de la production, les douceurs du confort de la vie moderne. Avec cet état d'esprit, les états-majors de techniciens ne s'étaient pas préoccupés de la question des débouchés. Lorsque certains l'abordaient, comme Ford, c'était pour se soucier d'augmenter le pouvoir d'achat des masses. Dans l'un de ses ouvrages (1), ce magnat de l'industrie automobile américaine déclare que « c'est en payant de gros salaires que l'on fait les meilleures affaires ». On multipliait donc sans cesse la production et on avait la satisfaction de voir le prix de revient baisser sans cesse. Tel était l'état d'esprit au lendemain de la dernière guerre; de plus, quand on entrevoyait vaguement le déséquilibre, on ne pensait qu'à discipliner la consommation et à l'adapter à la production.

Prenons l'exemple de l'industrie automobile, dont voici quelques chiffres statistiques jusqu'en 1929, et voyons les conclusions qu'en tiraient les quantitativistes.

En 1913, on construisait en France 45.000 automobiles environ; en 1923, 110.000; en 1928, la production s'est élevée à 223.000. en augmentation de plus de 30.000 unités sur les années 1926 et 1927 qui ont donné une moyenne de près de 192.000 voitures. L'année 1929 n'a pas démenti cette progression constante, puisque le chiffre a atteint 245.610 unités, correspondant à une production de 818 unités par jour ouvrable. La valeur de cette production a été voisine de 7 milliards en chiffres ronds, ce qui donne un chiffre d'affaires journalier moyen de plus de 23 mil-

(1) Ford, « Ma vie et mon œuvre », Paris, Payot, 1927.

lions et une valeur unitaire moyenne de 28.600 francs par voiture. Le nombre d'ouvriers était de 110.000 et leurs salaires étaient supérieurs à un milliard.

Malgré l'importance de ces chiffres, dans la production mondiale, la France n'occupait qu'une position modeste, comparée à celle des Etats-Unis et du Canada qui ont produit ensemble, en 1929, environ 5.630.000 automobiles sur 6.500.000 fabriquées dans le monde entier. La production française ne représentait donc que 3,80 % de la production mondiale, dont 86,5 % étaient fournis par l'Amérique du Nord. Si pour la fabrication, la France occupait le second rang, pour le nombre total de voitures, par contre, avec nos 1.322.387 unités en circulation à la fin de 1929, nous arrivions après les Etats-Unis, la Grande-Bretagne, et nous ne dépassions que très légèrement le Canada. En comparant le nombre d'habitants par automobile, la différence est encore plus sensible, car tout en ayant 31 habitants par véhicule, nous ne venions qu'au sixième rang, après l'Argentine, fort loin des Etats-Unis (4,6), du Canada (8), de la Nouvelle-Zélande (10) et de l'Autriche (10). Il résulte de ces chiffres que la consommation aurait pu encore se développer chez nous; les campagnes étaient devenues, d'ailleurs, d'excellents acheteurs, et si Paris possédait une voiture pour 19 habitants, nombreux étaient les villages où on en comptait une pour 14, 10, et même 8 habitants. D'autre part, l'automobile ne venait qu'au septième rang dans nos exportations : 57.000 en 1929, c'est-à-dire un peu moins du quart. En revanche, nous en avons importé 23.400 pendant cette même année, y compris les 14.000 voitures américaines, importées en pièces détachées.

On ne produisait donc pas encore assez d'automobiles, affirmait-on. Il n'y avait qu'à se soucier d'en fabriquer davantage, à prix encore plus abordable, et l'on verrait s'ouvrir des marchés récalcitrants. Le même raisonnement

s'appliquait en de nombreux pays industriels, et chacun comptait sur les méthodes de l'organisation moderne, approfondies et généralisées par l'enseignement et la pratique, pour résoudre toute perspective d'occlusion des débouchés.

L'enseignement technique, patiemment diffusé et consciencieusement suivi dans les Instituts d'Organisation Scientifique du Travail, devait s'imposer d'une façon prépondérante pour permettre l'application, immédiate mais progressive, des principes de la nouvelle économie rationnelle.

Du côté pratique, toutes les branches de l'activité productive devaient être organisées industriellement, c'est-à-dire que tous les moyens mécaniques et techniques possible devaient être utilisés. D'ailleurs, à en croire les quantitativistes les plus passionnés, la mécanisation toujours croissante, jointe à l'organisation optima, finirait un jour par aboutir à une production automatique où la fonction humaine serait réduite au plus strict minimum, pour le plus grand bien des individus. Déjà, aux Etats-Unis, les méthodes de production avaient atteint un tel degré de perfection que certaines usines pouvaient se permettre de ne fonctionner que 6 mois sur 12, produisant suffisamment dans ce laps de temps pour alimenter un marché déterminé pendant une année; de leur côté, les ouvriers de ces usines gagnaient en 6 mois un salaire amplement suffisant pour maintenir leur standard de vie habituel pendant un an, sinon pour l'améliorer.

Pour donner plus d'assise encore à un régime de production qui représentait un nouvel aspect du capitalisme, on affirmait que l'augmentation gigantesque de la production mondiale, l'accroissement de l'équipement productif, l'extension des terres mises en culture et des champs miniers ouverts à l'exploitation, le développement des moyens de transport et de communication, que tout

cela n'avait pu se produire que grâce à l'expansion du capitalisme; c'est ce même capitalisme qui devait régulariser la production en éliminant les doubles emplois, les diversifications, en améliorant aussi la vie sociale. En effet, toutes les méthodes ayant en vue l'augmentation du rendement du travail s'accompagnent d'une politique de hauts salaires qui, tout en permettant à l'ouvrier l'élargissement immédiat de sa consommation, lui donnent la possibilité d'épargner. Cette épargne, qu'il ne faut jamais confondre avec l'inutile thésaurisation, donne lieu à des investissements permettant aux industriels de remployer une partie des salaires versés par eux. Ce remploi doit servir évidemment à accroître encore plus la production. D'autre part, le capital placé, source de revenus pour toute personne qui le met au service d'autrui, ajoute encore à la possibilité de consommation des individus. De plus, l'abondance des capitaux diminue le loyer de l'argent et allège les charges des budgets publics et privés. Lorsqu'une part plus grande du prix des prestations peut aller aux industriels et aux travailleurs, les initiatives sont stimulées, les occupations sont plus nombreuses et mieux rémunérées. Plus il y a de capitaux, disait-on, plus la production augmente, mais plus la consommation augmente aussi; tout est donc pour le mieux. Il en résulte qu'en temps de crise, le meilleur remède pour assurer la reprise des affaires est de provoquer, par des moyens appropriés, le retour des capitaux qu'immobilisait l'instabilité économique générale.

La conclusion, que tiraient de tout cela les quantitativistes les plus extrémistes, était que l'on devait arriver un jour au bonheur universel par l'abondance matérielle des richesses. Ils citaient en exemple les Etats-Unis où le standard de vie était le plus élevé qui fût. Les méthodes américaines, disaient-ils, permettent déjà à l'ouvrier yankee de gagner son pain, ses vêtements, sa voiture par exem-

ple, en un temps de travail en minutes, heures ou jours, beaucoup moindre que celui qui est nécessaire à l'ouvrier français pour acquérir ces mêmes biens. On aboutissait alors à cette formule : posséder plus, tout en travaillant moins.

Tels sont les avantages que l'on prêtait avec enthousiasme, même pendant la crise, à la production quantitative instaurée dans tous les pays industriels.

CHAPITRE III

LES FORMULES DE QUANTITÉ LES PLUS RÉPANDUES

LE SYSTÈME TAYLOR (1)

Le système Taylor est sans doute la première formule par excellence constituant une provocation systématique de la plus grande quantité possible de production.

Taylor est un savant qui, par sa technique de l'acier à coupe rapide, a révolutionné l'industrie de la construction mécanique. Cette découverte a permis de doubler et même de tripler le rendement effectif des machines-outils, et d'augmenter en même temps, à peu près dans la même proportion, la production des ouvriers. Ses recherches en matière d'organisation d'usines ont débuté par l'amélioration des mouvements primaires effectués par l'ouvrier

(1) Ch. de Fréminville, « La mise en pratique des nouvelles méthodes de travail ». Rapport présenté au « Premier congrès général du Génie civil ». (Paris, 18 au 23 mars 1918).

F. Gilbreth, « Etude des mouvements », Paris, Dunod, 1928.

H. Le Chatelier, « Le taylorisme », Paris, Dunod, 1934.

H. Le Chatelier, « Le système Taylor. — Science expérimentale et psychologie ouvrière ». Extrait du Bulletin de la Société des amis de l'Ecole polytechnique, Dunod, 1914.

F.-W. Taylor, « La direction des ateliers », Paris, Dunod, 1913.

F.-W. Taylor, « Principes d'organisation scientifique », Paris, Dunod, 1927.

Taylor (La Société), « L'organisation scientifique dans l'industrie américaine », Paris, Dunod, 1932.

Taylor (La Société), « Scientific management in american industry », New-York, Harper, 1929.

Thompson, C. Bertrand, « Le système Taylor » (scientific management), Paris, Payot, 1925.

pendant l'exécution de sa tâche, puis, est venue l'étude de la disposition des machines dans un atelier donné, enfin, l'établissement des instructions concernant l'emploi de la machine et l'utilisation de l'outillage.

La méthode préconisée par Taylor touche à l'organisation fonctionnelle de l'atelier, mais seulement à elle et non pas à celle de l'ensemble de l'entreprise.

Il existe deux grands principes d'organisation : le premier, dans lequel la responsabilité de l'individu s'étend dans un domaine limité en étendue et se borne à une seule fonction à l'intérieur de ce domaine; c'est le système d'organisation de Taylor. Le second forme l'organisation hiérarchique ou militaire, qui est une subdivision particulièrement simple, où le champ d'action de l'individu est limité en étendue avec, à l'intérieur de ce champ, une responsabilité illimitée.

Ces deux principes d'organisation ne sont pas contradictoires ni opposés. L'organisation fonctionnelle est essentielle pour l'obtention du rendement maximum; l'organisation hiérarchique est essentielle pour la discipline et pour assurer le fonctionnement normal de l'organisme entier. Une organisation complète doit donc être basée à la fois sur les deux principes fonctionnel et hiérarchique, si l'on veut obtenir les meilleurs résultats d'ensemble, tant au point de vue technique qu'économique. L'organisation fonctionnelle procure une direction expérimentée qui se manifeste, dans chaque branche de l'ensemble de l'entreprise, par une organisation hiérarchique.

Dans les entreprises industrielles, cette dernière est assez développée, mais, malheureusement, on n'attache pas souvent l'importance voulue aux résultats que l'on peut attendre d'une application judicieuse des principes de l'organisation fonctionnelle. C'est précisément là qu'apparaît le point critique du problème, surtout quand on cherche à obtenir un très grand rendement. Avec l'organisation

hiérarchique, par exemple, le contremaître est supposé trancher toutes questions, aussi bien celles concernant les hommes, que celles relatives aux outils, aux machines, ou à l'application du mode d'opérations. Par contre, ce qui caractérise l'organisation fonctionnelle, c'est la mise en pratique d'une coopération parallèle d'instructeurs expérimentés et l'extension très large donnée à son application dans l'étude des opérations, l'établissement de l'emploi du temps, etc...

Le système Taylor comporte trois phases successives :

1) L'analyse approfondie des éléments productifs et des pertes que l'on peut éviter.

2) La standardisation des vitesses maxima de travail que l'on peut compter obtenir, et la réalisation des conditions qui permettent aux ouvriers d'atteindre ces vitesses.

3) La recherche d'un stimulant tel que les ouvriers aient la preuve évidente et soient bien persuadés que leurs gains se trouvent accrus parallèlement à ceux de l'employeur, lorsqu'ils atteignent et même dépassent la production normale fixée par la direction.

Les principaux éléments de l'organisation scientifique sont dès lors, on le voit : l'analyse du travail, la standardisation des vitesses de travail, le stimulant de production. Cette organisation diffère des méthodes ordinaires de direction en ce qu'elle évolue d'une façon continue selon ces trois phases, tandis que l'organisation ordinaire ne s'attache qu'à transmettre et à maintenir la discipline, sans guère fournir d'instructions ou d'assistance aux ouvriers, notamment pour faciliter l'exécution de leur tâche.

En résumé, le système Taylor remplace l'organisation habituelle par l'introduction d'une organisation fonctionnelle nettement caractéristique et bien définie, tout travail étant divisé en deux phases principales : la préparation et l'exécution .

Dans la pratique, toute entreprise industrielle, quelle

que soit la branche d'activité dont elle fait partie (qu'il s'agisse d'une usine de construction mécanique ou de produits chimiques, ou d'un atelier de tissage), doit, d'une façon générale, comporter quatre services principaux directifs, se rapportant à la production proprement dite. En voici la dénomination et le rôle :

- 1) Le service de préparation;
- 2) Le service d'exécution;
- 3) Le service de contrôle;
- 4) Le service de comptabilité.

Ainsi, il ne faut pas oublier que si les ouvriers sont appelés à se hâter dans l'exécution, c'est avec lenteur et minutie que les ingénieurs ont préparé leurs besognes. On le verra à l'examen de chaque fonction.

- 1) Le service dit de préparation est chargé :

- a) d'étudier les procédés de fabrication et de déterminer les temps normaux des opérations, ainsi que d'indiquer la marche à suivre pour l'exécution méthodique des travaux;

- b) de désigner les ouvriers qui doivent les exécuter et les machines sur lesquelles ils doivent être effectués, ainsi que l'outillage correspondant à employer;

- c) d'approvisionner l'établissement en matières nécessaires, en temps voulu;

- 2) Le service dit d'exécution est chargé de la direction et de la surveillance des ouvriers, et du maintien de la discipline générale indispensable pour la bonne marche de l'ensemble du travail. Il a également sous sa responsabilité l'entretien des machines et de l'outillage de l'atelier ou de l'usine, selon l'importance de l'entreprise

- 3) Le service de contrôle est chargé de la bonne exécution des pièces, aussi bien en cours de fabrication, qu'après

achèvement, ainsi que de la réception technique des pièces et matières commandées à l'extérieur de l'entreprise envisagée. La bonne qualité est par là assurée.

4) Le service de comptabilité est chargé, d'une part, d'établir les prix de revient des pièces fabriquées, et, d'autre part, de fournir toute la documentation nécessaire pour l'étude des devis et la détermination des prix réels d'exécution.

Pour compléter l'organisation envisagée, il faut encore tenir compte du service commercial, dont Taylor ne s'occupait guère, et du Secrétariat général, qui, normalement, fait partie de l'ensemble du mécanisme administratif de l'entreprise.

Dans une organisation de moyenne importance, chaque service comporte plusieurs sections se rapportant aux travaux de même ordre; leur nombre dépend de l'importance de l'entreprise, comme du genre d'industrie. Il faut attacher une grande importance aussi bien à la division du travail qu'à la coordination du fonctionnement de tous les services, car c'est le seul moyen d'obtenir une marche normale et régulière de l'activité de l'entreprise.

Les moyens pratiques employés pour établir la liaison entre les différents services d'une entreprise industrielle, comme entre ses agents de toute catégorie, consistent, d'une manière générale, en rapports, conférences, commissions, etc... Leur programme d'action doit être établi, selon la nature du travail, avec la plus grande précision possible, afin d'obtenir le maximum de profit dans l'intérêt de l'établissement envisagé.

Pour mieux préciser l'organisation de l'entreprise industrielle, notamment celle correspondant à une usine de construction mécanique, selon les principes Taylor (l'activité professionnelle du Maître du Scientific Management ayant été consacrée tout spécialement aux travaux de cette

nature), voici un schéma qui constitue la base fondamentale de l'O. S. T. :

NOMENCLATURE DE LA DIVISION DU TRAVAIL
dans une usine de construction mécanique.

I. DIRECTION.

- a) Bureau technique, projets, dessins.
- b) Laboratoire et études.
- c) Service commercial.
- d) Comptabilité.
- e) Secrétariat général.
- f) Personnel.

II. PREPARATION ET REPARTITION DU TRAVAIL
(Bureau de).

- a) Etudes techniques.
- b) Etude des temps.
- c) Instructions de fabrication.
- d) Salaires et prix de revient.
- e) Approvisionnements et répartition.

III. EXECUTION (Ateliers).

- | | |
|------------------|------------------|
| a) Manutentions. | } Contremaîtres. |
| b) Fabrication. | |
| c) Contrôle. | |
| d) Entretien. | |

IV. OUVRIERS.

- a) Modelage.
- b) Fonderie.
- c) Forge.
- d) Usinage.
- e) Montage.
- f) Contrôle.
- g) Essais.

Il est important de noter que, dans une organisation basée sur les principes Taylor, l'ouvrier reçoit les ordres du service de préparation du travail, et non des contre-maîtres, comme dans les entreprises où l'organisation est basée sur l'ancienne méthode. Les contremaîtres ne commandent pas l'ouvrier, mais l'aident à l'exécution de son travail ou contrôlent la qualité de sa production. A cet effet, ils regardent sur la fiche de fabrication qui lui a été remise pour le travail demandé, et en surveillent l'exécution. Il n'arrive à l'usine aucun ordre qui ne soit pas passé par le service de préparation, ainsi que par le chef d'atelier. Quant au nombre d'ouvriers placés sous la conduite de chaque contremaître, il est évident que cette question dépend de la nature du travail dont chacun d'eux est chargé; le contremaître de fabrication, par exemple, peut s'occuper de 15 à 30 ouvriers, tandis que celui d'entretien en aura 200 et même plus; ceci est en outre subordonné à l'importance de l'usine.

Dans une usine de construction mécanique, la préparation du travail, en vue des commandes à exécuter, commence par les études techniques et se termine par les approvisionnements, en passant par l'étude des temps. Quant à l'exécution, elle commence par le modelage et se termine par les essais, en passant bien entendu par une série d'opérations assez nombreuses.

En ce qui concerne la division du travail, son intensification est généralement proportionnée à l'importance de l'usine; dans l'étude de cette question, il est indispensable de tenir compte des facteurs suivants :

1° Les facteurs qui caractérisent le travail proprement dit.

2° Les éléments nécessaires pour effectuer le travail.

3° Le milieu dans lequel le travail est exécuté.

4° Le matériel utilisé pour exécuter le travail.

L'étude de la division et de la spécialisation du travail permet d'établir un programme d'avancement, appelé « Planning », des travaux en cours d'exécution, et de tracer leurs circuits suivant les phases d'opérations; elle facilite la détermination des temps de ces dernières pour une fabrication donnée, la réalisation d'une disposition rationnelle des machines, ainsi que l'obtention d'un meilleur rendement économique.

A cet égard, la conduite de la fabrication échelonnée, où toutes les phases des opérations sont bien analysées, évitant les à-coups entre les diverses opérations et supprimant les déplacements sans nécessité de marchandises ou produits semi-manufacturés, présente des avantages très importants. Il en est de même de la coordination entre les divers procédés et services de production, de la parfaite synchronisation entre les opérations et de l'équilibre stable de la faculté productive, tant au point de vue mécanique que manuel. On évite les arrêts de fabrication et on facilite l'avancement plus ou moins rapide, mais continu et régulier, du travail. A ce sujet, citons, entre autres, les résultats obtenus dans l'industrie des conserves de viande aux Etats-Unis, entre les années 1921 et 1931. Une forte proportion des augmentations observées dans le rendement de la main-d'œuvre, qui s'élève de 5,7 % dans quelques services jusque vers 61 % dans d'autres, est due à des changements rationnels dans la disposition et l'aménagement matériel des ateliers; une moyenne de 2.072 ouvriers, en 1931, a donné un rendement égal à celui fourni par 2.752 ouvriers en 1921, soit une économie de 25 % de main-d'œuvre.

Etude des temps et des mouvements

L'étude des temps et des mouvements est l'une des parties les plus essentielles du système Taylor. Celui-ci disait

en effet : « L'étude des temps et des mouvements est de beaucoup l'élément le plus important d'une exploitation scientifique ». La définition peut en être formulée comme suit : une analyse scientifique et approfondie des méthodes et de l'équipement utilisés ou prévus pour exécuter un travail donné, c'est-à-dire une étude, dans les plus petits détails, de la meilleure façon de faire ce travail, et une détermination exacte du temps requis pour l'exécuter. Par conséquent, l'étude des temps et des mouvements est plus qu'un simple chronométrage, ce n'est pas un processus d'accélération, mais une méthode qui cherche à mettre au point ce que Gilbreth (1) appelle « la seule bonne manière de faire un travail ».

Nous sommes ici en plein domaine quantitatif.

L'étude des temps ne peut être séparée de celle des mouvements, et cette dernière ne peut pas être faite par une personne qui n'est pas capable d'apprécier exactement le but de chaque geste exécuté par l'ouvrier qu'elle observe. Ceci est parfaitement logique, puisque l'exploitation scientifique constitue une organisation basée sur des mesures réelles; or, l'étude des temps permet, d'une part, de mesurer le travail et, d'autre part, de mesurer les temps élémentaires dont on peut ensuite se servir indéfiniment pour calculer la durée des diverses opérations d'une fabrication envisagée.

On peut se rendre compte comment ces deux conceptions se sont développées, car tout le travail de Taylor est né de son désir de déterminer exactement ce qui constituait le travail à plein d'une « honnête journée ». Il a particulièrement insisté sur le temps, mais il a également étudié la méthode, car il existe de nombreuses indications montrant que dans ses travaux aux Usines de Midvale Steel Company, près de Philadelphie, il pratiquait ce que

(1) F. Gilbreth, « Etude des mouvements », Paris, Dunod, 1928.

nous appelons maintenant « économie des mouvements ». Malgré les remarquables progrès qui ont été obtenus ensuite dans la recherche des moyens de perfectionnement des méthodes industrielles pour réduire le temps et l'effort nécessaires, le progrès relatif au facteur humain dans les méthodes de travail n'a pas suivi une courbe correspondante. Les principales raisons en sont l'incapacité à mesurer une chose aussi complexe que l'effort d'un ouvrier, ainsi que les difficultés impliquées pour transférer l'habileté d'ouvriers donnant un fort rendement à ceux qui en donnent un moindre. En tout cas, pour les taylorisants, la plupart des objections opposées à l'étude des temps sont nées d'incompréhensions et de fautes d'application, et non pas d'une erreur du principe tel qu'il était envisagé par Taylor et ses collaborateurs. Cette étude était divisée par lui en deux parties :

I. — Travail analytique.

II. — Travail constructif.

I. — Le travail analytique consiste à :

1° Diviser le travail d'un homme accomplissant une opération quelconque en mouvements élémentaires simples;

2° Déterminer les mouvements inutiles et les supprimer;

3° Etudier successivement la manière dont plusieurs ouvriers habiles font chaque mouvement élémentaire, et, en chronométrant, choisir la meilleure et la plus rapide;

4° Décrire, enregistrer et marquer d'un indice chaque mouvement élémentaire, avec le temps correspondant de manière à pouvoir le retrouver rapidement;

5° Etudier et enregistrer le pourcentage à ajouter au temps de travail réel d'un bon ouvrier, afin de tenir compte des retards, arrêts, petits accidents inévitables, etc...;

6° Etudier et ajouter le pourcentage nécessaire pour

tenir compte du manque d'habitude d'un bon ouvrier, la première fois qu'il fait un travail (ce pourcentage est très élevé pour des travaux constitués par un grand nombre d'éléments différents formant une suite qui se répète à longs intervalles. Il diminue cependant, lorsque le travail consiste en un plus petit nombre d'éléments différents, se répétant à intervalles plus réduits).

7° Etudier et enregistrer le pourcentage de temps à admettre pour repos et les intervalles auxquels ce repos doit être pris, de manière à empêcher la fatigue physique.

II. — Le travail constructif consiste à :

1° Additionner en groupes variés telles combinaisons de mouvements élémentaires fréquemment utilisés à la suite dans l'industrie, enregistrer, et donner un indice à ces groupes de manière à pouvoir les retrouver facilement;

2° D'après ces différents enregistrements, choisir la série de mouvements convenables à utiliser pour un ouvrier faisant un objet, puis, en additionnant les temps de ces mouvements, et en ajoutant les pourcentages convenables, trouver le temps nécessaire pour exécuter toute sorte de travail;

3° La décomposition d'un travail en ses éléments fait presque toujours ressortir la défectuosité de beaucoup de conditions qui entourent et accompagnent le travail : outils mal adaptés, machines insuffisamment perfectionnées, conditions sanitaires mauvaises, etc... Ces constatations conduisent souvent à des travaux constructifs d'ordre supérieur : standardisation des outils et des conditions de travail, mise au point des méthodes, machines meilleures, etc...

On constate ainsi que l'étude des temps et des mouvements est plus qu'une simple étude d'accélération, de vitesse, de quantité; ce peut être une étude de l'homme; c'est

aussi une analyse détaillée de l'objet à produire, aux points de vue des nécessités de sa fabrication proprement dite, de son contrôle, de l'enregistrement et des mises en route des ordres, de l'organisation des surfaces de travail (compte tenu de toutes les manipulations et de leur rapport avec les différentes phases de fabrication), des différents équipements, tels que outils, gabarits, appareillages, matrices, et en général tout outillage faisant partie de l'usine, enfin des conditions de travail, sans oublier l'examen des aptitudes du démonstrateur et toutes les indications sur les différents temps et mouvements ainsi que les questions de fatigue.

La quantité est donc quelque chose de très complexe.

L'application de cette étude des temps et des mouvements dans l'industrie présente un grand intérêt au point de vue pratique, car l'introduction des mouvements standardisés conduit à une augmentation de la production, entraînant elle-même la diminution du prix de revient et l'élévation des salaires, accompagnée d'une diminution de la fatigue.

On dit généralement que pour déterminer le temps nécessaire à l'accomplissement d'un travail, tel qu'il s'effectue actuellement, il faut juger ce travail d'après un homme moyen. Cependant, comme le dit Frank Gilbreth, « **un homme moyen n'a jamais et nulle part fait progresser la civilisation, et des méthodes médiocres n'ont jamais conduit au progrès.** » C'est pourquoi dans l'étude des temps et des mouvements, Taylor recherchait au contraire le meilleur ouvrier; en outre, puisque dans toute méthode idéale d'observation plusieurs individus et non un seul doivent être étudiés, pour arriver aux meilleures méthodes de travail, il convient d'observer plusieurs ouvriers parmi les meilleurs. En effet :

1° Leurs méthodes sont celles qui nécessitent le moins de fatigue;

2° Leur travail est aussi automatique que possible, ce qui permet d'analyser un degré plus élevé d'habileté;

3° La technique des mouvements, utilisant le film chronométrique, permet une analyse approfondie des méthodes et des performances;

4° Cette technique permet une description détaillée des méthodes établies et diminue la période d'apprentissage;

5° La méthode la meilleure en résultats peut donc être décantée et ensuite assimilée plus facilement. Elle permet à tous les ouvriers de capacité moyenne d'atteindre un standard de travail plus élevé.

Aux Etats-Unis, où le développement du travail à la chaîne a été poussé très loin, on commence à utiliser le cinématographe au ralenti, et ses perfectionnements en ont permis l'application dans les entreprises industrielles. Grâce à ce nouveau procédé d'investigation, on a pu modifier profondément l'organisation du travail individuel, et cela, non seulement en supprimant les mouvements inutiles, mais surtout, en groupant d'une façon méthodique les pièces ou les opérations, en développant les montages, et, tout spécialement, en faisant travailler simultanément les deux mains.

Ce n'est jamais la complication qui est recherchée, mais au contraire la simplification dans le travail, comme dans l'article à usiner, car tout ce qui est habituel est beaucoup plus facile à accomplir, et l'habitude simplifie l'action, supprime les pertes de temps, et laisse plus de loisirs. Il est d'autre part nécessaire d'incorporer dans le travail le facteur intérêt, pour permettre une application plus facile de la technique des mouvements, car, si on impose à l'ouvrier de nouvelles méthodes, il faut lui donner en retour la possibilité d'améliorer sa situation matérielle. C'est là le prix de l'adhésion qui lui est demandée pour la déposition de lui-même.

Dans cette étude, les mouvements peuvent être classés en cinq catégories :

- a) mouvements des doigts;
- b) mouvements intéressant les doigts et le poignet;
- c) mouvements des doigts, du poignet et de l'avant-bras;
- d) mouvements des doigts, du poignet et du bras entier;
- e) tous les mouvements précédents combinés avec le mouvement du corps (Cette dernière catégorie nécessite un changement de position).

Ces catégories générales sont données dans l'ordre progressif; c'est donc la première qui exige le minimum de temps et d'effort; pour cette raison, c'est à elle qu'il convient de limiter les mouvements dans la mesure où le travail à exécuter le permet. Il faut par suite prendre en considération que la disposition convenable des matériaux et des outils dans la zone du travail est extrêmement importante, et les règles, qui dominent ce facteur, donnent à l'analyste un aperçu définitif du problème de l'organisation du travail.

Représentons la surface développée par la main droite par un arc tiré avec le bras entièrement étendu et balayant la table en pivotant autour de l'épaule; faisons de même avec la main et le bras gauche. Les deux surfaces de travail obtenues sont les zones maxima au delà desquelles il est seulement possible d'employer les mouvements de la dernière catégorie, c'est-à-dire de la cinquième. Ces deux zones sont à leur tour divisées en deux surfaces appelées surfaces normales de travail qui représentent les surfaces les meilleures à l'intérieur desquelles on doit placer les matériaux et outils (en fonction bien entendu de la catégorie de mouvements la plus basse permise par la nature du travail).

En résumé, considérant le plan horizontal, il y a une

surface définie, à l'intérieur de laquelle, matériaux et outils doivent être placés de telle sorte qu'ils puissent être atteints, et l'ouvrage accompli, avec une dépense normale d'énergie. Il résulte enfin de toutes ces règles qu'une place fixe doit être désignée une fois pour toutes pour chaque outil; cela contribue à rendre automatique le mouvement de la main, qui se déplace, toujours ainsi, entre des points bien déterminés.

Comme nous l'avons dit, nul progrès défini n'est réalisé dans aucun genre de travail, ni avec du matériel, ni avec des hommes, sans que l'on utilise des mesures. Le premier des différents moyens de mesure enregistré dans l'ordre de perfectionnement est le tableau des opérations, qui indique le développement de tout le processus d'une fabrication; il constitue un dispositif pour « visualiser » un procédé et sert à indiquer les modifications utiles, même si les conditions existantes sont apparemment satisfaisantes. Lorsqu'un tableau est ainsi dressé, il est facile d'accroître le rendement ou de perfectionner le procédé de fabrication, car tous les mouvements inutiles, mal dirigés ou sans efficacité, s'y voient aisément; et même tout démonstrateur, n'ayant que peu ou pas du tout d'expérience, peut vérifier les diverses opérations et suggérer des perfectionnements. L'examen du tableau en question met donc en évidence les opérations à éliminer et les combinaisons ou simplifications à réaliser, et surtout, il évite de commencer une étude détaillée en s'embarrassant de celles des opérations qui peuvent être éliminées.

Ce tableau rend possible d'établissement d'un graphique du processus du travail dont il montre clairement les trois divisions d'ensemble : **préparation, exécution, mise de côté**. En outre, au lieu d'amener une modification d'une des opérations du travail paraissant susceptible d'un perfectionnement facile, il permet d'envisager d'une façon générale toutes les phases, qui précèdent et qui suivent le

travail donné, et, par suite, de déterminer la modification la plus efficace.

C'est faute de procéder ainsi que la plupart des études de temps n'ont pas donné les résultats désirés. Notons que le tableau des opérations n'est pas seulement employé pour la fabrication proprement dite; il se prête aussi parfaitement à l'étude du travail de bureau où il est même encore plus utile, car, si dans l'atelier on peut en général saisir visuellement l'opération ou la pièce, au bureau, le travail étant un travail d'écritures, ne donne aucune indication de ses qualités essentielles. Par suite, une analyse qui détermine si un travail doit être fait ou non, est beaucoup plus importante qu'une étude du temps requis pour exécuter ce travail.

La grande valeur de l'étude des mouvements est de développer, tant chez les contremaîtres que chez les ouvriers, l'habitude de vérifier le rendement de chaque travail conformément aux lois d'économie des mouvements que nous venons d'indiquer.

L'étude des temps et des mouvements présente, comme on le voit, un intérêt capital dans l'organisation scientifique du travail pour les entreprises de toute nature.

LES PRINCIPES D'EFFICIENCE D'EMERSON

Les principes d'efficiencia d'Emerson (1) offrent un intérêt tout particulier, étant donné les résultats considérables obtenus dès le début de leur application, notamment aux chemins de fer de Santa-Fé.

Le système Taylor remplaçait l'organisation sans méthode particulière par l'introduction d'une organisation

(1) Emerson, « The Twelve Principles of Efficiency », New-York, The Engineering Magazine Co, 1912.

Emerson, « Efficiency », même revue.

fonctionnelle, nettement caractéristique et bien définie, où tout travail est divisé en deux phases principales : la préparation et l'exécution. Harrington Emerson (1852-1931) garde intacte l'ancienne organisation hiérarchique, mais lui adjoint une organisation fonctionnelle d'**experts** qui apportent leur compétence à tous les éléments variés de la fabrication qui paraissent susceptibles d'un perfectionnement.

Avec lui, l'organisation fonctionnelle ne comprend des spécialistes que dans les parties qui ont le plus d'importance sur l'économie de la fabrication; il faut remarquer que leur travail ne se traduit pas par des ordres donnés directement aux ouvriers, mais par des directives, des instructions, des suggestions et des conseils donnés aux différents échelons de la hiérarchie habituelle.

Le système Emerson n'est donc pas une méthode proprement dite, mais une série de principes relatifs au rendement, dont la mise en pratique est faite par l'organisation hiérarchique habituelle, conseillée par une organisation fonctionnelle, adaptée aux conditions particulières d'une fabrication donnée.

S'il n'y a pas une différence considérable entre les deux écoles, celle de Taylor et celle d'Emerson, quant aux idées fondamentales et aux principes généraux, il en est autrement de l'application pratique. La seconde est beaucoup plus élastique. L'un des premiers préceptes de l'école Taylor est que les demi-mesures n'y sont pas acceptables, mais que le système doit être appliqué en entier ou pas du tout. Dans la doctrine d'Emerson, au contraire, les perfectionnements doivent se faire par une série presque infinie d'étapes, dépendant de la bonne volonté et de la façon plus ou moins complète avec laquelle les principes sont acceptés.

Avant tout, Emerson prend pour base le fait que nous nous trouvons au début d'une nouvelle époque, où le rôle de l'homme subit une transformation fondamentale, car

il n'y a pas longtemps encore il représentait la source principale d'énergie physique, tandis qu'actuellement, il est poussé en dehors de ce domaine pour occuper la place de maître des forces physiques de la nature.

L'homme-moteur, source d'énergie physique, selon Emerson, est devenu trop coûteux pour qu'il puisse se maintenir sur ce champ d'action, car l'esprit créateur de l'homme a mis à sa disposition vingt esclaves mécaniques qui travaillent quatre cent fois moins cher que lui. La quantité est donc facile à réaliser sans multiplier les efforts du moteur humain.

Les douze principes d'efficiencie d'Emerson démontrent d'une façon incontestable l'utilité de remplacer le travailleur épuisé, ainsi que l'avènement de la nouvelle époque caractérisée par l'homme-maître.

Premier principe :

Il est constitué par l'étude claire du but et de l'idéal déterminé. La devise de toutes les entreprises doit être : la meilleure production, dans le temps le plus court possible, et avec les moindres frais.

Deuxième principe :

Ce principe traite du bon sens; Emerson distingue, en règle générale, le bon sens inférieur et le bon sens supérieur.

Troisième principe :

Ce principe a pour objet le conseil professionnel, car les temps, où chacun, dans son domaine, était pour lui un oracle exclusif, sont périmés, et l'on ne peut plus actuellement se passer des conseils donnés par des maîtres et des collaborateurs expérimentés.

Quatrième principe :

Il traite de la discipline qui doit être considérée comme

une base fondamentale d'efficacité et doit maintenir, constamment intacte, toute la série d'exigences concernant aussi bien la conduite des membres particuliers que celle de toute la corporation.

Cinquième principe :

Le cinquième principe est d'ordre moral. Emerson le condense dans la phrase suivante : « Agissez envers les autres de la manière que vous voudriez vous voir appliquer ». Les qualités qui répondent à ce but sont : la sympathie pour les hommes, la capacité de comprendre la situation d'autrui, et surtout, le sentiment de justice.

Sixième principe :

Le sixième principe comprend la pratique des comptes rendus immédiats, infaillibles, précis et permanents.

Septième principe :

Ce principe traite de l'ordre du processus d'action. Il faut établir l'ordre de marche du fonctionnement des entreprises en éliminant tous les obstacles qui font perdre du temps, comme on le fait pour le trafic des trains.

Huitième principe :

Ce principe expose les normes, les exemples et les modèles, car Emerson n'oublie pas que les modes d'organisation doivent être appropriés à l'individu et vice-versa.

Neuvième principe :

Ce principe se rattache au précédent. Emerson déclare qu'il y a deux sortes de méthodes d'adaptation : l'une qui est de s'adapter au mieux aux facteurs extérieurs, l'autre qui fait de la personne humaine l'axe autour duquel gravite l'ensemble.

Dixième principe :

Le dixième principe concerne les méthodes exemplaires d'action qui sont les plus persuasives pour les travailleurs. Les fonctions normalisées constituent la source de satisfactions personnelles. A cet effet, il faut préparer et influencer chaque travailleur de manière qu'il agisse, de la meilleure façon possible, pour remplir sa tâche.

Onzième principe :

Ce principe envisage les instructions par écrit pour le travail normal. Le mérite de bonnes instructions, c'est une bonne définition et une parfaite coordination avec les exigences de la vie et les possibilités d'application.

Douzième principe :

Le douzième et dernier principe d'efficiencia d'Emerson est une base de rémunération juste, dont le rendement est l'élément essentiel.

Il y a dans cet énoncé de principes toute une dogmatique où la puérilité et l'insignifiance se mélangent à des vues justes. Emerson, l'un des premiers, souligne la nécessité, non seulement d'éliminer le gaspillage matériel, mais surtout, d'élever le travail productif et aussi d'améliorer le bien-être.

LE SYSTÈME BEDAUX

L'un des systèmes de production quantitative qui donne le mieux l'idée de la préoccupation dominante en ces dernières années nous paraît être le système Bedaux (1). Le souci général, les objectifs, les nuances introduites, le voca-

(1) Sur le système Bedaux, voir L'Usine, numéro du 11 février 1937; Les Echos, numéro du 1^{er} décembre 1937; Le Génie civil, numéro du 19 février 1938.

bulaire même, font ressortir, sous un relief particulier, que la poursuite de la vitesse d'accomplissement et la recherche de l'abondance des produits sont les buts de l'économie moderne pour certaines de ses productions. L'application de ce système en est faite en France. Elle y a suscité des grèves, mais elle y a rencontré des fervents. De là l'examen que nous croyons devoir en faire, d'après les explications qui nous ont été fournies par les techniciens du système.

Le chef d'industrie cherche à vendre moins cher pour vendre beaucoup. Il est obsédé par le désir de réduire ses prix de revient. Dans ce but, l'industriel qui néglige l'organisation scientifique du travail porte ses efforts vers l'utilisation de la main-d'œuvre. Il pense à une diminution du tarif horaire, à une réduction des salaires. Ce n'est que récemment qu'il a eu le souci d'en voir résulter une diminution du pouvoir d'achat, source pour lui d'une baisse possible de ses ventes.

Il faut donc, pour parvenir à la réduction nécessaire des prix de revient, que l'industriel ait recours à l'organisation. Celle-ci cherche à « réaliser l'équilibre entre l'homme et la machine dans le travail » et applique, pour améliorer le rendement, les principes suivants :

- 1) Utilisation judicieuse de la main-d'œuvre.
- 2) Formules de compensation des risques et des difficultés du travail pour l'employé et l'employeur.
- 3) Utilisation d'un système stable de rémunération qui récompense et encourage l'activité et l'habileté de l'ouvrier.
- 4) Mise à la disposition du travail d'une organisation rationnelle de l'outillage et des moyens de production.
- 5) Modernisation des installations existantes.

Les efforts ne vont plus alors vers la réduction des salaires, mais vers l'augmentation de la productivité. Pour déterminer cette productivité, il faut connaître la quantité de travail qui peut être normalement exigée et pren-

dre les mesures nécessaires pour que cette quantité soit atteinte et régulièrement maintenue.

A cette quantité de travail doit correspondre un salaire qui est la contrepartie du travail fourni par l'ouvrier; à productivité accrue, salaire supérieur.

Ce sont les deux buts que se proposent d'atteindre tous les systèmes de salaire différentiel.

Mais si l'industriel peut calculer facilement le prix d'un travail-machine pour une opération, il lui est beaucoup plus difficile de déterminer exactement celui du travail humain. Quelle unité va-t-il prendre ici pour base ? Il n'y a pas de compteur automatique du travail. Il peut, semble-t-il, tout juste mesurer le travail en l'appréciant par rapport au temps, à la tonne...

Il lui faudrait évaluer plus justement ce travail. C'est en outre répondre à un souci d'équité que de déterminer le travail fourni par un ouvrier aussi exactement que possible.

M. Bedaux a cherché un dénominateur commun à toutes les quantités de travail fournies pour l'exécution d'opérations, et il l'a fait dans toutes les activités humaines. Il a alors établi quelques lois qui servirent de base à l'unité de mesure désirée. L'ensemble forma le système appelé communément : Système Bedaux.

Ce n'est pas une doctrine ou une méthode d'organisation comme celle de Taylor; c'est une méthode de mesure du travail humain.

Avec une telle méthode on n'organise pas une usine, mais on peut, grâce à l'unité commune, déterminer la part de chacun dans l'organisation existante, pousser à la roue des activités défaillantes, et assurer le progrès satisfaisant de la production.

M. Landauer (1) a dit que « cette méthode Bedaux con-

(1) Articles dans la « Revue du travail belge », septembre 1935 et septembre 1936.

siste essentiellement dans l'établissement d'étalons de production ».

Voici les principaux éléments du système :

A. — Détermination de l'unité.

Tout le système Bedaux est basé sur la détermination de l'unité de mesure du « travail humain » : le « Bedaux » (Bx). Cette unité sert à la fois de base pour

- 1) une détermination du travail de chacun,
- 2) une rémunération du travail,
- 3) un contrôle technique et administratif de l'activité de chacun,
- 4) une comptabilité du prix de revient.

L'unité représente le travail utile que peut effectuer un ouvrier pendant une unité de temps, la minute. Elle est définie ainsi : « L'unité de travail humain est la quantité de travail qu'un homme normal peut fournir dans une minute, en développant une activité telle, que sa santé ne puisse être compromise par ce travail prolongé durant huit heures par jour ». La définition est fort claire.

Un travail quelconque est fonction, non seulement du temps passé, mais de la vitesse avec laquelle il est effectué, et de l'effort qu'il a nécessité. Le travail humain dépend donc, non d'une seule variable de temps, mais de trois variables :

le temps : t,
la vitesse : v,
l'effort : e.

Le Bedaux déterminant le « travail humain » peut être représenté comme un volume constant alors que les trois dimensions varient :

$$Bx = t \times v \times e = C''$$

Le système Bedaux consiste à déterminer le nombre

d'unités de « travail humain » que nécessite chaque opération.

1) Etude des temps.

Pour ce faire, le travail est décomposé en opérations élémentaires de durée comprise entre 5 et 30 secondes, afin de permettre une analyse complète de tous les mouvements de l'ouvrier et la découverte des erreurs et des déformations professionnelles.

Cette division très importante facilite la détermination exacte de la durée des opérations totales.

Le calcul des temps est assez simple; le chronométrage en est la source. La technique prévoit l'emploi de deux chronomètres, l'un pour les temps unitaires des divers mouvements, l'autre pour la mesure des temps cumulés.

Chaque opération étant divisée en un petit nombre d'éléments, les temps correspondants sont notés. Dans les opérations habituelles de chronométrage, c'est le « temps moyen » qui est choisi. Ici, au contraire, c'est le « temps dominant ». Ce « temps dominant » est le temps réalisé par le plus grand nombre d'ouvriers, ce n'est pas le « temps moyen de l'ouvrier moyen ».

Exemple : si, pour une opération déterminée,

n	1	ouvriers	mettent	un	temps	t	1
n	2	»	»	»	t	2	
n	3	»	»	»	t	3	
n	4	»	»	»	t	4	
n	5	»	»	»	t	5	

le « temps dominant » sera obtenu par le temps moyen du groupe considéré.

2) Etude de la vitesse.

Le chronométrage donne le « temps » de l'ouvrier. Mais pour déterminer le « temps standard » de « l'homme nor-

mal », il est nécessaire d'apprécier, en même temps que le temps chronométré, la vitesse suivant laquelle le travail est accompli.

Ce rythme seul doit servir de critérium, et non le temps chronométré, « et permet, dit P. Audibert (1), de reconstituer, grâce à la notion de vitesse, l'ouvrier standard qui, lui, peut ne correspondre à aucun ouvrier présent au travail ».

Pour chiffrer cette vitesse, il existe une échelle rythmique arbitrairement chiffrée de 0 à 100. 0, correspond au repos complet; 60, à la « vitesse standard » de « l'ouvrier moyen non intéressé »; 80, à la vitesse optimum qui peut être soutenue pendant le travail, c'est celle du « bon ouvrier moyen intéressé »; 100, à la vitesse maximum. Ces chiffres rythmiques, une des bases du système, sont tenus secrets (2) par la Société Bedaux.

Tous les temps chronométrés doivent être corrigés à l'aide de cette échelle rythmique et ainsi ramenés au « temps standard » qui correspond au rythme de base 60. Les temps ainsi obtenus sont indépendants du rythme auquel l'ouvrier chronométré a travaillé.

Donner une vitesse au travail, c'est traduire par un chiffre, l'observation faite par un chef d'atelier : « cet ouvrier travaille vite, celui-ci lentement, celui-là normalement ».

Naturellement ce rythme que détermine le chronomètreur est une estimation subjective. Mais ce « niveau d'éva-

(1) Revue de l'industrie minérale, août 1933. Voir aussi dans cette revue : nov. 1935, article de M. Matheron; juin 1938, article de MM. Vial et Perrin-Pelletier.

(2) Il existe en France un Bureau de Calcul des Temps dont les objectifs se rattachent à ceux de Bedaux, et qui met à la disposition des industriels des indications propres à leur révéler, dans chaque cas, les vitesses optima qu'ils sont susceptibles d'obtenir de leurs ouvriers. Ce Bureau a donné souvent des indications assez rapprochées de celles fournies par les ingénieurs Bedaux, pour qu'il en résulte un contrôle satisfaisant et une atténuation de l'inconvénient des formules secrètes employées et appliquées par ces ingénieurs.

luation » s'acquiert assez facilement, tout comme les notions de poids, de longueur, de vitesse... Un initié ne dirait-il pas, en voyant passer une voiture : « Elle fait du 60, du 80, du 100 ».

Ce procédé demande, de la part du chronométrateur, une concentration intense et un sens critique des méthodes de travail et de son analyse.

L'expérience montre que l'évaluation des « temps standard » pour une même opération ne varie suivant les chronomètres que de 2 à 3 %. Voici un exemple : pour évaluer la vitesse d'un marcheur, on considère qu'un facteur rural a une vitesse de 60, un militaire faisant 4 km. dans les 50 minutes réglementaires (chaque heure il y a un repos de 10 minutes) a une vitesse de 80, un champion, accomplissant une performance, a une vitesse de 100 et plus.

3) Etude de l'effort.

A ces deux facteurs, temps et vitesse, il faut ajouter la bonification pour le repos, c'est le coefficient « effort ». Pour déterminer cet « effort », M. Bedaux a effectué, pour chacun des travaux particuliers, des études extrêmement longues et délicates : études de laboratoires et d'ateliers. Cette documentation est tenue secrète par la Société Bedaux et couverte par un brevet.

Ce facteur tient compte de la nature du mouvement, de la quantité et de la qualité des muscles intéressés, de l'alternance et de la durée des efforts, des conditions extérieures, de la difficulté du travail.

C'est le facteur physiologique du système. En effet, un ouvrier, quels que soient sa tâche, son courage, sa valeur, a toujours besoin de repos. Son temps de travail peut être décomposé en deux : le travail proprement dit et le repos. Pratiquement, il est tenu compte de ce repos nécessaire en augmentant d'un certain pourcentage le « temps stan-

dard » de base 60. C'est le coefficient « effort » ou « repos ».

La « minute Bedaux » comprend donc une fraction de minute travail, plus une fraction de minute repos ou arrêt.

Cette décomposition est théorique; il est souvent difficile d'opérer sur une minute, et même on ne le cherche pas. Les temps élémentaires sont ramenés à l'échelle minute pour retrouver ces résultats.

Ce coefficient « effort » a une valeur très variable de 5 à 210 % :

20 % pour une calculatrice,

12 % pour une employée aux écritures,

8 % pour la marche,

30 % pour un forgeron,

100 % pour le sablage dans une citerne.

Ces exemples montrent l'importance de ce facteur dans la détermination des Bedaux. Il doit être appliqué à chaque opération élémentaire et non pas au cycle total.

4) Le Bedaux.

Ainsi définies, les minutes Bedaux sont rigoureusement déterminées et résultent de l'expérience. Chaque fois que le mode opératoire change, une nouvelle évaluation du travail sera obligatoire, aux points de vue du temps, de la vitesse et de l'effort.

Lorsque l'ouvrier au travail fournit dans l'heure 60 Bx, on dit « qu'il fournit la quantité de travail exigible ». Ce montant est-il dépassé, il a droit à une prime, car il travaille à un meilleur rendement.

Mais comme les échelles des vitesses et les barèmes des efforts furent établis pour que l'ouvrier « normal » puisse faire 80 Bx à l'heure sans surmenage particulier, et gagner ainsi une prime, la cadence de 60 Bx demandés, soit 1 Bx à la minute, est inférieure de 25 % à la cadence maximum moyenne et n'est pas exagérée, mais avec la restriction

indispensable, que l'étude des temps, de la vitesse, et de l'effort soit faite correctement et l'application conforme aux résultats.

C'est cette différence systématique entre les 60 Bx exigibles et les 80 Bx qui peuvent être produits, qui rend difficilement acceptable le caractère scientifique de la valeur Bedaux.

« Si un Bedaux, dit M. Landauer, représentait utilement et avec une exactitude scientifique absolue, la quantité de travail qui peut être fournie par minute, quand la durée de l'effort et celle du repos sont dans une proportion optimale, le rendement de 60 Bx-heure représenterait un maximum qui ne pourrait être dépassé.

« Or, c'est un fait établi que la production réelle dépasse souvent ce chiffre, pour atteindre parfois 80 à 85 Bx, et cela sans danger pour l'organisme ».

Cette différence est due non pas à une erreur de détermination de l'unité, comme on pourrait le croire, mais à des causes psychologiques et surtout... commerciales.

Et M. Landauer d'ajouter : « On peut dire que les coefficients « effort » favorisent les ouvriers malgré le caractère arbitraire qu'ils paraissent avoir, car ces coefficients leur permettent de faire de la prime Bedaux ».

B. — Etablissement des valeurs Bedaux.

Pour un travail donné, la valeur Bedaux sera déterminée suivant le processus habituel :

- 1) Analyse préparatoire des opérations,
- 2) Recherche de la durée des opérations élémentaires,
- 3) Synthèse des résultats.

L'ingénieur appliquant la méthode Bedaux doit s'assurer au préalable que les opérations de fabrication, par exemple, assurent l'utilisation au maximum de l'outillage, c'est-à-dire que le travail est organisé; sans organisation,

il ne peut y avoir une analyse exacte du travail. L'ingénieur Bedaux ne fait pas de l'organisation; il s'en sert; « il n'apprend pas à travailler », dit M. Audibert. Il ne peut qu'indiquer « ce qu'il faudrait faire ».

Dans de nombreuses usines, l'organisation rationnelle est indispensable pour appliquer le système. Aussi, certains industriels hésitent-ils devant les frais que nécessite son installation : application du système proprement dit et surtout modification de la structure de l'usine.

L'addition des valeurs Bedaux des opérations élémentaires donne le nombre de Bedaux qui est exigé pour effectuer le travail considéré. C'est la valeur Bedaux du travail.

Cette valeur Bedaux, pour un travail déterminé, est constante. Si les conditions de réalisation varient, une nouvelle détermination de cette valeur est obligatoire.

C. — Bedaux concédés.

La valeur Bedaux déterminée selon les procédés indiqués représente le travail exigible pour une opération donnée. Mais, dans de nombreux cas, la production de l'ouvrier se trouve limitée par le procédé de fabrication, l'ordonnancement du travail et la machine employée.

Ces retards ne sont pas imputables à l'ouvrier et le système Bedaux les attribue uniquement à l'employeur. A lui de remédier à ces défauts par une meilleure méthode d'organisation du travail.

L'ouvrier est indemnisé de ces retards par des « Bedaux concédés »; ainsi il ne perdra pas le bénéfice de ses efforts. Ce nombre de « Bedaux concédés » sera déterminé par un barème spécial qui tiendra compte de l'action de l'ouvrier et de l'utilisation de la machine.

Cette détermination est très délicate, elle doit être impartiale. Elle est généralement basée sur l'expérience. Elle est la cause de nombreux points de friction entre employés et employeurs.

En effet, l'ouvrier admettra d'autant plus difficilement les « Bedaux concédés » que le nombre total des Bedaux payés sera voisin de 60. S'il travaille effectivement à 80, 85 Bx, par exemple, de nombreux « Bedaux concédés » diminuent ce rendement puisqu'ils sont accordés à raison de 70 Bx-heure.

Il critique le système alors que c'est l'organisation de l'usine qui est en faute. L'industriel aura toujours tendance à déterminer ces « Bedaux concédés » en sous-estimant ses défauts d'organisation; car ce sont des Bedaux improductifs et il les paie à l'ouvrier. L'ouvrier recherchera les mauvaises conditions de travail, cela étant plus avantageux pour lui.

Mais l'industriel aura intérêt à connaître ces « Bedaux concédés », qui représentent les tares de l'usine, et correspondent à des pertes, qu'il devra chercher à supprimer.

Pourtant, lorsque l'ouvrier travaille sur une machine, il est impossible de supprimer ces retards. Dans ce cas, les « Bedaux concédés » déterminent le « degré d'utilisation de la machine ». Cette concession des temps Bedaux est effectuée par une table spéciale, la « Charte F », tenue secrète par la Société Bedaux.

Voici un exemple de détermination de « Bedaux concédés ». Il s'agit d'un travail à la raboteuse.

Le cycle d'une opération dure trois minutes; l'ouvrier met une minute pour alimenter la machine, qui travaille seule pendant deux minutes. L'ouvrier ne travaille en fait que le tiers de son temps de présence. Son travail ne vaut

80

que — = 27 Bx.

3

Il est nécessaire de lui concéder des Bedaux. Théoriquement l'allocation serait de $80 - 27 = 53$ Bx, pour atteindre la valeur de 80 Bx. Mais pendant que la machine

travaille, l'ouvrier ne se fatigue pas, il semble équitable de lui concéder un nombre de Bedaux plus faible; un barème donne 40 Bx. Son travail sera de $40 + 27 = 67$ Bx.

Si le temps effectif est deux fois plus grand, son travail sera de 54 Bx. Le total des Bedaux qui lui sera payé est de $54 + 20 = 74$ Bx.

Il a fourni un plus grand effort, sa rémunération sera plus élevée.

Le système Bedaux doit aboutir dans son application complète d'ensemble au contrôle de la production de l'usine par la « feuille d'analyse » hebdomadaire.

Chaque jour, des feuilles de travail sont établies par ouvrier, indiquant notamment la valeur des travaux convertie en Bedaux et les arrêts non imputables à l'ouvrier. Tous ces résultats quotidiens sont, chaque semaine, totalisés par atelier sur une « feuille d'analyse ».

La direction a ainsi tous les renseignements concernant le travail de l'usine pendant cette période.

La « feuille d'analyse » hebdomadaire exprimera :

- a) par le total des unités produits rapportées au nombre d'heures, le rythme moyen du travail de la section;
- b) Le prix de la main-d'œuvre par atelier;
- c) Les pertes de temps de travail, par les « Bedaux concédés »;
- d) Les productions inférieures aux 60 Bx-heure exigibles.

Toutes les pertes étant fidèlement enregistrées et localisées, il sera possible d'y remédier.

L'étude de ces documents fait connaître les causes d'un faible rendement, permet de déceler les arrêts improductifs, les pertes de main-d'œuvre, et indique les perfectionnements à apporter à l'organisation de l'usine.

Cet examen désignera les ouvriers dont la productivité est inférieure à 60 Bx, insuccès qu'il ne faut pas attribuer

nécessairement à la mauvaise volonté, mais le plus souvent à une inaptitude à la fonction. Une sélection progressive, très utile aussi bien pour l'ouvrier que pour le patron, sera obtenue par le déplacement de l'ouvrier à un autre travail où il gagnera une prime.

En rapprochant les « feuilles d'analyse » de toutes les sections ou de tous les ateliers, il sera possible de comparer toutes les semaines le rendement de ceux-ci.

La valeur du travail ne subissant aucune variation, aucune fluctuation, cette comparaison dans l'espace et dans le temps, qui est toujours intéressante à effectuer, est beaucoup plus exacte que la comparaison en prix ou en pièces.

Enfin, le système Bedaux est donné comme pouvant déterminer une augmentation de la production de 20 à 50 % suivant les cas. Le « National Industrial Conference Board » donne les chiffres moyens suivants :

Augmentation de la production	50 %
Réduction du prix de revient	20 %
Augmentation des salaires	20 %

DEUXIEME PARTIE

RÉACTIONS ET CONCILIATION

CHAPITRE PREMIER

LES RÉACTIONS SUSCITÉES EN FRANCE PAR L'INTRODUCTION DE CES MÉTHODES

RÉACTIONS OUVRIÈRES

Après la guerre de 1914-1918, la France pourvue de nouveaux moyens industriels, se mit délibérément à l'école des méthodes américaines. Des ingénieurs américains furent chargés d'en faire connaître les principes; de nombreuses conférences furent faites à Paris devant des auditoires de techniciens; Michelin créa à la Société pour l'Encouragement de l'Industrie Nationale un centre d'études, une bibliothèque; des ingénieurs comme de Fréminville, Carlioz, écrivirent des apologies du système Taylor. La France, dépourvue de main-d'œuvre et obligée d'en importer de Pologne, de Tchécoslovaquie, se préoccupait des moyens d'en accroître le rendement, et était disposée à adopter d'autant mieux les procédés rigoureux de Taylor et de ses disciples que, aux dires de certains, les Français allaient tenir le rôle de taylorisants, et les Polonais ou les Tchèques, le rôle de taylorisés. Cependant, les essais

d'introduction du système Taylor qui avaient été faits en France, avant la guerre, notamment dans les usines de construction automobile de la région parisienne, et surtout chez Renault, avaient suscité de très vives réactions, non moins fortes que celles suscitées d'ailleurs aux Etats-Unis même; des grèves avaient éclaté, motivées par l'application des méthodes de sélection des mouvements et de celles de chronométrage. Les industriels ne purent à cette époque calmer les ouvriers et leur faire reprendre le travail qu'en abandonnant l'idée d'appliquer ces méthodes. L'hostilité se poursuivit après la guerre, bien que le rôle de manœuvres ou d'ouvriers tourneurs fût surtout dévolu à la main-d'œuvre étrangère de basse qualité. Le développement du syndicalisme ouvrier, devenu en partie réformiste, recherchait pour l'ouvrier français un accroissement de culture, d'initiative, de loisirs et avait de la peine à trouver dans ces méthodes de travail une satisfaction au besoin de développement de la personne ouvrière. La Confédération Générale du Travail déclarait bien, dans la résolution de son congrès de septembre 1929, qu'elle était favorable à tout ce qui pouvait vaincre la routine et servir le progrès, mais elle dénonçait les dangers de surmenage.

En France, le salaire, malgré les compléments et suppléments dont on cherchait à accompagner le taux d'affûtage, ne paraissait pas en rapport avec le supplément de sujétions diverses dont s'accompagnait l'application du système Taylor ou de ses dérivés. Les ouvriers français étaient donc en grande majorité hostiles à l'emploi de ces systèmes. Le chronométrage direct ne pouvait fonctionner aisément, et, le fait est si certain, que lorsque le commandant Rimailho en recommandait pourtant l'emploi, il conseillait toujours de recourir à des moyens détournés pour arriver à saisir sur le vif de son travail l'ouvrier, qui, dès qu'il est averti, ralentit volontairement son allure. Il

convenait de recourir, par exemple, à la cinématographie qui permet d'opérer hors de la vue du travailleur et sans qu'il s'en doute. M. Rimailho s'efforçait aussi de trouver dans des artifices psychologiques le moyen d'amener l'expérimenté à se montrer sans défiance. Il avouait réussir infiniment mieux près des femmes, en flattant leur amour-propre, qu'auprès des hommes qui se montrent presque toujours réfractaires. L'ouvrier français n'obéissait pas comme le petit Hollandais, ami du gain, qui servit de sujet d'expérience à Taylor; il était difficile de le plier à des modes de subordination aussi étroits que ceux auxquels on tentait de l'astreindre.

M. Aucuy, qui a été l'interprète de ces réactions ouvrières, voulant se rendre compte du degré de profondeur auquel elles correspondaient, s'engagea pendant plusieurs mois comme manœuvre dans une manufacture de chocolat où les plieuses opéraient suivant la mécanisation la plus poussée. L'expérience fut pour lui convaincante; il en éprouva une espèce d'horreur qu'il déclare partagée par toutes celles et tous ceux qui, sans avoir les mêmes goûts et les mêmes habitudes, étaient choqués par la régularité de ce travail monotone et par l'extrême tension de tout l'être qu'il provoquait effectivement.

De son côté, A. Philip, qui fit un long séjour au pays de Taylor et s'y fit embaucher dans de nombreuses usines, disait en 1928 dans son ouvrage « Le problème ouvrier aux Etats-Unis » (1) : « D'une façon générale, l'industrie américaine, avec ses hauts salaires, enrichit peut-être le travailleur, mais elle le tue. » La grande erreur des systèmes d'organisation du travail fut d'avoir considéré l'homme comme une machine à qui l'on peut dicter une cadence de gestes et qui ne s'use que dans des conditions minimales, tout en étant indéfiniment réparable. En admettant que l'ef-

(1) Alean, 1928.

fort musculaire de l'ouvrier soit atténué par ces systèmes et que la fatigue soit en apparence moindre, il ne peut en être ainsi sur une longue période. Taylor élimine peut-être la fatigue inutile, mais il accroit la fatigue totale. L'homme est en outre rendu ainsi beaucoup plus accessible à la maladie

De Man rapportait d'un voyage officiel aux Etats-Unis une appréciation peu favorable du système Taylor, et il allait d'autre part puiser dans son expérience les éléments d'une enquête publiée sous le titre : « La Joie au Travail » d'où il résulte, que la plupart des ouvriers enquêtés se plaignent amèrement, non seulement de la fatigue, mais aussi de la perte de personnalité qu'ils subissent, de la monotonie du travail à la chaîne et du découragement que représentaient pour eux les méthodes introduites. La standardisation du travail de l'ouvrier s'est opérée dans l'oubli de la personnalité humaine. L'Organisation Scientifique impose à l'ouvrier un mode très détaillé de travail, une succession précise de mouvements soigneusement étudiés à l'avance et considérés comme les seuls indispensables, des temps limités strictement pour l'exécution de la tâche, parfois même une chaîne inexorable à la cadence de laquelle on doit satisfaire continuellement et sans retard. C'est une véritable dictature que l'on ne peut songer à discuter et à laquelle on ne peut se soustraire qu'en s'abstenant de travailler. Les ouvriers des usines ne forment plus qu'un immense troupeau conduit par un état-major de techniciens, qui, par ses plans, ses ordres et parfois ses secrets, fait peu de cas de la personne humaine. Comme dit M. Marc Aucuy, l'Organisation Scientifique du Travail est le fossoyeur inconscient de l'individualisme. L'ouvrier est assujéti à une consigne extrêmement rigoureuse qui entraîne un véritable déterminisme du travail. L'homme devient un automate impersonnel comme ces grooms de carton-pâte à figure noire et livrée rouge qui distribuent

des prospectus à longueur de journée à la porte de certaines boutiques ou dans les foires et expositions.

Ce n'est plus une vie naturellement humaine. Le travailleur n'a plus la possibilité d'exercer librement son initiative. Son intelligence ne peut plus être mise à profit dans un but créateur. « Cet instinct créateur, besoin essentiel de l'âme humaine, ne trouve pas à se satisfaire dans l'industrie moderne, où tout est automatisé; après la première révolution industrielle, caractérisée par l'introduction de la machine-outil qui prolongeait le travail de l'homme, mais nécessitait sa présence et sa direction, nous avons assisté à l'apparition de la machine automatique qui fait elle-même toutes les opérations productives; l'ouvrier n'a plus qu'à placer le matériel sous la machine et son activité se trouve réduite à un geste machinal identiquement répété pendant huit heures. Nous voici donc en face d'un conflit fondamental; d'une part le besoin naturel et profond de l'âme humaine; le désir de créer, d'exprimer sa personnalité dans une œuvre utile; d'autre part, la technique industrielle moderne qui réprime brutalement cet instinct » (1). L'ouvrier trouve peut-être dans ce travail le moyen de mieux gagner sa vie, mais son cerveau risque de mourir lentement. Il est interdit à quiconque d'user de ses facultés pour exécuter à sa manière une tâche donnée. On prend ainsi l'habitude de n'avoir d'autre activité que celle qui est prescrite.

Comment, dans ces conditions, peut-on encore endosser une responsabilité, si faible soit-elle, puisqu'on n'a plus la moindre parcelle de liberté ? Ce sens de la responsabilité, qui est pourtant une des meilleures marques de noblesse de l'homme, disparaît à son tour. Ford, lui-même, ne l'avoue-t-il pas quand il écrit dans « Ma Vie et mon Œuvre » : « Il n'y a pas chez nous de difficultés dans le

(1) A. Philip, op. cit.

choix des hommes pour l'avancement... Parmi les salariés, bien que tous désirent toucher une grosse paie, 5 % à peine sont disposés à assurer en retour le surcroît de responsabilité et de travail qu'entraîne la promotion à un poste supérieur. On n'en trouve même qu'un sur quatre environ qui consente à passer maître-ouvrier, et le plus souvent parce que cet emploi rapporte une plus grosse paie que de travailler sur une machine. Mais la grande majorité des ouvriers ne demande qu'à rester en place. Ils veulent être dirigés. Ils veulent n'avoir à s'occuper de rien et n'avoir pas de responsabilité... Avant tout, ils recherchent les occupations qui ne les obligent pas à penser ».

Dans de telles conditions, quel intérêt l'ouvrier peut-il donc encore trouver dans son travail ? Autrefois, il avait la satisfaction de contempler l'objet issu de ses mains; aujourd'hui, peut-il seulement apercevoir, dans le produit fini, le résultat de ses efforts ? Peut-il comprendre le but de son activité, saisir la fonction qu'il occupe dans la création de l'œuvre ? Cela lui est bien difficile, lui qui ne sait ni d'où vient la matière, ni où elle va dans la vaste organisation moderne. Les travailleurs se trouvent donc privés de la moindre joie, du moindre intérêt dans leur vie laborieuse, du moindre attachement pour leur métier.

La tension corporelle, la suppression de toute initiative et de toute responsabilité, la dépersonnalisation jointe à la disparition de toute espèce de satisfaction dans le travail, si elles conviennent au milieu américain, ne sont-elles pas en réalité, chez nous, à l'origine de bien des souffrances, de bien des mécontentements, de bien des conflits ? Ne sont-elles pas la cause véritable du malaise social ? C'est bien contre elles que s'insurgeaient les ouvriers français qui, à la différence de leurs camarades yankees, ne sont pas de formation récente et sans tradition. Ces réactions indubitables venaient du fond de l'être d'une po-

pulation qui a été formée à l'école de l'artisanat et a aimé le travail bien fait accompli posément. Si les caractéristiques du Français sont de chérir les initiatives et la liberté, s'il est vrai que l'on peut, en France, mettre un nom propre sur chaque invention tandis qu'en d'autres pays c'est du laboratoire anonyme qu'elles émanent, si les Forest y sont nombreux, il est bien certain que les systèmes américains de production devaient se heurter à des sursauts et à des résistances.

Ce fut en vain que les comités de propagation de ces méthodes, formés de patrons ou d'ingénieurs, vantèrent l'établissement des procédés schématiques d'où tout geste inutile, toute fatigue superflue devaient être bannis.

Les formulaires techniques n'avaient pas rehaussé les conditions matérielles et morales du travail, bien au contraire. Cependant, certains milieux, d'où l'inspiration religieuse n'était pas exclue, se souvenaient encore des paroles de Lacordaire : « L'homme n'a pas seulement besoin de pain, il a besoin de dignité. Il est, par sa nature même, une dignité ». Mais ils se souvenaient surtout de l'Encyclique *Rerum Novarum* du 15 mai 1891, dans laquelle le Pape Léon XIII, parlant de la condition des ouvriers, s'exprimait ainsi : « Pour ce qui est des intérêts physiques et corporels, l'autorité publique doit tout d'abord les sauvegarder en arrachant les malheureux ouvriers des mains de ces spéculateurs qui, ne faisant point de différence entre un homme et une machine, abusent sans mesure de leurs personnes pour satisfaire d'insatiables cupidités. Exiger une somme de travail qui, en émoussant toutes les facultés de l'âme, écrase le corps et en consume les forces jusqu'à épuisement, c'est une conduite que ne peuvent tolérer ni la justice ni l'humanité. » Ainsi parlait Léon XIII à une époque où les nouvelles méthodes de travail n'étaient pas formulées. On conçoit la portée que de telles paroles auraient eu au début du xx^e siècle.

Aujourd'hui, dans son ouvrage « Triomphe de la vie » (1), le romancier Jean Giono dénonce le travail moderne et en montre les effets. Parlant de l'« esprit de la machine », ce pouvoir de transformation qu'elle fait subir à l'homme, il le décrit en des termes qui peuvent s'appliquer d'une manière plus générale au travail organisé et mécanisé : « Il (l'esprit de la machine) agit sur les muscles, sur les artères, sur les veines, sur la composition du sang, sur le rythme des poumons, sur la cadence du cœur, le mordant du foie, le sable des reins, les rapports des nerfs et du cerveau, les rapports des muscles et des nerfs, les rapports des os et des muscles, les réflexes, les successions de mouvements, la cadence de déplacement des membres; il intervertit les emplacements de postes de commande du cerveau, modifie la compréhension des faits, le sens de la vérité, la vision du monde, l'utilisation de l'âme ». L'auteur dit encore : « L'homme est affamé de mécanique... Il lui a semblé que nulle ancienne volupté ne pouvait se comparer à la volupté nouvelle d'être une roue dentée, une bielle, un coussinet ou la bougie du front de laquelle les étincelles jaillissaient. Ainsi ont été créées ces formes modernes de la misère et du désespoir qui ne sont que des robots géants et auxquels il suffirait de ne plus croire pour qu'ils s'écroulent comme de la ferraille inutile ».

Le travail artisanal, ajoute J. Giono « c'est ce qu'on appela du temps perdu; et l'on jugea qu'il ne fallait plus perdre de temps... Et voici le raisonnement dans lequel on commit l'erreur de ne pas comprendre l'individu ni sa place dans la hiérarchie des valeurs. Pour faire un objet, dit-on (continuons à prendre le soulier), il faut, mettons deux cents gestes essentiels par jour. Si l'ouvrier ne fait qu'un seul de ces gestes pendant tout le jour,

(1) J. Giono, « Triomphe de la vie », Grasset, 1942.

pendant toute l'année, pendant toute sa vie, il aura pour le faire une habileté monstrueuse. Il le fera plus vite; beaucoup plus vite. Sur le temps de le faire il gagnera peut-être vingt secondes. Nous n'avons qu'à prendre deux cents ouvriers; ils ne feront chacun qu'un seul geste, avec cette habileté monstrueuse qu'ils auront, pour le faire, l'objet allant de l'un à l'autre comme le long d'une chaîne, et au bout il sortira de la chaîne tout fini en beaucoup moins de temps qu'il ne fallait à un ouvrier seul pour le faire. Nous voulons dire que les deux cents cordonniers travaillant séparément pouvaient faire par exemple quatre cents souliers par jour; nos deux cents cordonniers travaillant à la chaîne produiront huit cents et même mille souliers par jour. Victoire ! La civilisation monte !

« On a perdu deux cents cordonniers. En raison même de l'habileté qu'ils ont pour accomplir un seul de ces gestes, ils sont désormais incapables d'accomplir le cycle complet de tous les gestes qui aboutiront à un soulier fini. Il n'y a plus qu'un seul cordonnier monstrueux composé de deux cents corps; mais tandis que les deux cents apportaient deux cents façons différentes, chacune personnelle et vivant dans l'ordre de la qualité, on n'a plus qu'une production uniforme, neutre, morte. On a gagné en quantité; on a perdu la qualité... Le plus grave n'est pas là, quoique la perte de la qualité entraîne un défaut de joie général. On a détaché deux cents hommes de la vie.

« Le geste qu'ils feront tout le long de leur vie deviendra tellement machinal qu'ils le feront sans y penser (mais nom de nom, c'est que moi je veux qu'ils y pensent, dit à ce moment-là Dieu du haut des étoiles; faire sans penser est une malédiction terrible » (1).

Le Maréchal Pétain n'a-t-il pas parfaitement caractérisé le travail mécanisé moderne, quand il parlait, le 1^{er} mars 1942, du « travail sans joie de l'ouvrier sans métier » ?

(1) J. Giono, *op. cit.*

*REACTIONS DE LA CLIENTÈLE
ET INTENSIFICATION DES CRISES*

Il devenait apparent que les méthodes d'organisation américaines, forcément productives dans l'uniformité, risquaient, en se répandant dans le monde comme elles le firent, d'y réaliser des excédents et d'y intensifier les crises. Les formulaires d'ingénieurs, qui diffusaient la connaissance de ces méthodes adoptées simultanément en Amérique, en Europe et dans l'Asie industrialisée, y provoquaient une telle abondance de certains produits que les Japonais vendaient, en 1930, les montres au kilogramme sur le marché d'Amsterdam, et les bicyclettes ou les souliers « bains de mer » à des prix imbattables. Les mêmes productions réalisées partout à la même vitesse, mais à des prix de revient cependant bien différents, provoquaient entre pays des accroissements de barrières douanières. Les nations, considérées au début de l'ère libérale, comme devant se servir les unes aux autres de débouchés, se transformaient en autarcies. En outre, à mesure que les techniques industrielles s'étendaient à de nouvelles régions du globe, les techniques commerciales des pays précurseurs avaient plus de peine à écouler les produits de ces pays auprès de consommateurs pourvus à moins de frais par des fournisseurs plus proches. Les rivalités devenaient de plus en plus accusées et les produits de chaque pays demeuraient, dans leur quantité croissante, sur le territoire même où leur production s'était réalisée, ramenés en quelque sorte à leur source par l'occlusion des marchés extérieurs. Cependant, les industriels et techniciens, au lieu de considérer ce spectacle qui s'offrait à leurs yeux, au lieu de se préoccuper de la capacité du marché et d'en tirer des conclusions raisonnables pour leur programme de fabrication, commençaient au contraire par déterminer le rythme de production le plus accéléré, la vitesse de rota-

tion la plus rapide, pensant bien que toute digue finit par céder devant la montée et la pression des flots. Pourtant les produits français, non seulement subissaient comme tant d'autres ce reflux que ne connaissaient pas les anciennes productions diversifiées qui sortaient de nos ateliers, mais encore ne trouvaient en face d'eux que la clientèle nationale assez récalcitrante. Leur débit ne se ralentissant pas, les crises industrielles devenaient menaçantes.

Les produits, issus des vastes organismes mécanisés à grand rendement, ne pouvaient être que des articles standardisés, tous semblables et partant dépourvus d'originalité. La grande industrie, pour maintenir son rythme devait donc s'efforcer de résoudre ce double problème : écouler une masse de produits et surtout de produits standardisés.

On tentait alors de persuader les individus que cette production devait leur procurer une plénitude jusqu'alors inconnue de jouissances; on faisait entrevoir aux ouvriers la possibilité d'une élévation de leur standard de vie; on leur citait même en exemple la famille américaine pourvue d'une villa, d'une voiture, d'une baignoire et de bien d'autres choses. Un bien-être supérieur allait être à la portée de tous.

Comment s'y prenait-on pour développer la consommation de biens uniformisés? M. E. Dolléans l'a bien indiqué. « L'industrie capitaliste, disait-il, a pu accroître au maximum son rendement, en produisant par masses grâce à la mécanisation et à la standardisation. Cette civilisation industrielle, emportée par son élan, a voulu appliquer ses procédés techniques à la formation d'une clientèle de plus en plus étendue, de plus en plus soumise aux suggestions de sa réclame. Et à cette fin, elle a appliqué au domaine des opinions et des pensées des méthodes qui avaient été si efficaces dans la fabrication des produits... Cette fabrication des goûts et des sentiments par séries était dans la logique

du capitalisme industriel... La standardisation des produits a conduit à une tentative de standardisation des pensées et des opinions. La technique de cette nouvelle standardisation repose sur les méthodes de suggestion, celles qu'emploie la publicité. Dans un dessein utilitaire, et afin de diffuser le goût et la demande de certains produits parmi une masse chaque jour élargie de clients, la publicité s'efforce d'influer l'esprit des hommes et de les faire penser en série » (1).

On ne se préoccupe donc pas des goûts de la clientèle. Ce sont les producteurs qui déterminent ses désirs et ses satisfactions avec, dit-on, beaucoup plus d'aptitude pour apprécier les mérites et la convenance de ce qu'ils lui offrent. Le consommateur est donc traité avec mépris; il doit accepter ce qu'on lui donne; il doit être gavé de série. La production étant abondante et uniforme, il faut bien qu'il en soit de même de la consommation. Chacun doit penser et posséder comme son voisin. Le client n'a plus de choix dans ses achats. Il est dirigé. Une parcelle de personnalité se détache alors de l'homme.

On aboutit à une singulière organisation et conception de la vie, à une singulière civilisation uniformisée. Cet état de choses, qui existe aux Etats-Unis, y a été cependant dénoncé par les Américains eux-mêmes. Voici comment Sinclair Lewis le décrit dans son roman « *Main Street* » : « Les neuf dixièmes des villes américaines sont si semblables que c'est un ennui mortel d'aller de l'une à l'autre. A l'ouest de Pittsburg, et parfois à l'est, toujours c'est le même chantier de bois, la même station de chemin de fer, le même garage Ford, la même crèmerie, les mêmes maisons en forme de boîte, les mêmes boutiques à deux étages. Plus prétentieuses, les nouvelles demeures témoignent de la même similitude dans leur recherche de diversité : mêmes bungalows, mêmes bâtisses de stuc, mêmes

(1) M. E. Dolléans, cours de doctorat (1940-1941).

briques à aspect de tapisserie. Les boutiques étalent les mêmes produits nationaux standardisés, recommandés par une réclame standardisée... Les journaux, à 5.000 kilomètres de distance, présentent la même composition décidée en haut lieu par un trust. Le boy de l'Arkansas arbore le même complet de confection que le boy de Delaware, tous les deux parlent le même argot, approprié aux mêmes sports. Si l'un d'eux étudie dans une université et si l'autre est barbier, nul ne peut les distinguer, ils sont interchangeables ».

Une telle civilisation ne paraîtrait-elle pas déprimante pour un homme de chez nous ? Un Français du terroir s'en accommoderait-il ? Si en Amérique ce sont les mêmes plats standardisés qui sont consommés dans tous les restaurants et à chaque étage des gratte-ciel de New-York, la cuisine reste en France ce que chacun veut qu'elle soit : adaptée à ses goûts. Qui n'a pas vu ces misérables sacs à main fabriqués en série, d'un prix d'ailleurs fort modeste, offerts dans nos foires et marchés ruraux, que les pères payaient à leur petite fille comme on offre une consommation au comptoir, mais si laids que personne n'en était satisfait : pas plus le père de son geste d'ostentation, que la mère qui sentait la laideur de l'objet, et la petite fille, prompte à le jeter, qui ne le voyait pas différent de ceux de ses camarades. Il y avait dans cette production de bas-étage une atteinte au goût, aux habitudes, en même temps que l'introduction d'un sot gaspillage. Certes, toute production en série n'est pas nécessairement laide ou de mauvais aloi, mais elle s'éloigne forcément de l'objet de choix, de l'objet achevé dont la présence contente à la fois les yeux et l'esprit.

Le Français n'est pas orienté par son passé vers la civilisation quantitative. Il peut succomber devant une réclame attirante, mais c'est bien souvent pour se rendre compte, un peu tard, que l'objet, bien qu'obtenu à bas prix, ne le satisfait pas au fond de son être. L'homme n'ap-

précie pas toujours, chez nous, son intérêt sous le seul signe matériel. Son idéal est plus complexe que l'idéal du simple confort.

Nombreux sont ceux qui voyaient dans le visage de la France une antique et traditionnelle noblesse et s'offusquaient et s'inquiétaient de la considérer sous le nouvel aspect que lui donnaient les formes de sa grande production industrielle. On ne saurait dénombrer tous les auteurs qui se sont attachés à redouter cette déviation. Dans « les Scènes de la vie future », Georges Duhamel décrivait les qualités de son pays en opposition avec les conceptions quantitatives. « L'Amérique a fait comprendre, disait-il, qu'il était préférable, pour obtenir un bon rendement, de ne cultiver que deux variétés de pommes et qu'une seule « variété » de poires, si le mot variété souffre un tel contresens.

« Est-ce donc en cela que réside le luxe et le confort ? Je suis né dans un pays qui, par son sol, ses êtres et ses œuvres est divers, bigarré, changeant, ingénieux. Du lait, cette nourriture simple, élémentaire, nous savons faire, nous Français, plus de cent espèces de fromages. Tous sont bons, sains, fort substantiels, amusants. Tous ont leur histoire, tous ont leurs affinités, leur rôle. A ce seul trait, je reconnais et j'admire le génie de ma patrie, à ce seul trait, je comprends qu'elle ait produit tant de grands hommes en toutes carrières. Le luxe suprême, pour une femme de chez moi, c'est de porter un chapeau qui soit seul de son modèle dans toute la ville de Paris. Le confort suprême, ce n'est pas nécessairement cette courte baignoire américaine que l'on fait intervenir dans toutes les phases du débat, c'est le silence, l'air vierge, la vraie musique, la liberté de l'esprit, l'allégresse des mœurs. J'appartiens à un peuple de paysans qui cultivent avec amour depuis des siècles cinquante prunes différentes et qui trouvent à chacune un goût délicieusement incomparable ».

CHAPITRE II

LES ESSAIS D'ADAPTATION ET D'ASSOUPPLISSEMENT

Ces réactions et ces critiques, si elles n'empêchèrent pas les méthodes dites scientifiques d'être appliquées suivant des modalités diverses, furent cependant assez fortes pour que le bien-fondé finisse par en être reconnu par quelques-uns. Elles donnèrent naissance en France à des doctrines et à des essais d'adaptation et d'assouplissement que nous voulons maintenant mentionner, car ils sont, sinon dès le début, du moins dans le développement et la valeur qu'ils ont pris, la preuve que les réactions françaises à l'emploi des automatismes industriels étaient, au fond, difficilement surmontables.

Ni le système Taylor, ni le système Emerson, n'ont pu s'accréditer tels quels. Les ingénieurs qui furent appelés d'Amérique par de jeunes patrons sans expérience et acquis à la manière forte, se transformèrent en ingénieurs-conseils de moins en moins écoutés et consultés. Ils occasionnèrent même fréquemment, tel Thompson, la faillite des maisons qu'ils eurent la faculté de diriger. Le système Bedaux, qui pourtant prétend tenir compte des facteurs physiologiques par l'introduction du coefficient « effort » ou « repos » calculé scientifiquement, fut interdit en Italie malgré toute la faveur que le fascisme avait d'abord octroyé aux procédés américains. En France, il fut assez vite

déconsidéré et provoqua des grèves, chez Goodrich par exemple. Ses ingénieurs s'efforcent aujourd'hui d'améliorer le système.

Des hommes plus sages, plus tempérés, entrés parfois nettement en conflit avec Taylor, gagnaient en faveur ce que perdaient les Américains; leurs efforts aboutissaient à des formules conciliatrices qui, tout en cherchant à réaliser l'abondance et la vitesse, s'attachaient à prévenir les effets possibles de la surabondance d'une part et du désenchantement de l'autre : tels sont les enseignements de l'Ecole Fayol et les procédés inspirés par M. Dubreuil.

Nous pouvons ajouter, sans avoir la possibilité d'approfondir, que le Comité National de l'Organisation Française, jadis inféodé à la méthode Taylor qu'il prisait par dessus tout, a incontestablement, sous l'influence des critiques qu'elle a suscitées et avec le concours de médecins physiologues comme le Docteur Failly, mis à l'étude de nouvelles méthodes de chronométrage tenant un large compte des conditions de la fatigue des organes. Un opuscule est à cet égard en préparation sous le titre : « Nouveau système de chronométrage ».

LA DOCTRINE ADMINISTRATIVE DE FAYOL

L'ingénieur français Henri Fayol (1841-1925) consacra les dernières années de sa vie à l'édification et à la propagation de « la doctrine administrative » (1). Celle-ci, qui est beaucoup plus qu'un formulaire de technicien un ensemble de principes qui corrigent utilement quelques-unes des insouciances des méthodes taylorisantes et donnent à

(1) Fayol, « Administration industrielle et générale. Prévoyance, organisation, commandement, coordination contrôlé », Paris, Dunod, 1931.

Exposé de sa doctrine dans le Bulletin de la Société de l'industrie minière, 1916.

la quantité de justes limites, est applicable à tout ce qui est complexe, grand, concentré.

Pour organiser une entreprise donnée, il faut, pour Fayol, avoir fait une étude complète de la science et de l'art de l'organisation selon sa doctrine administrative et selon celles de Taylor et d'Emerson. Les enseignements qu'on tire de cette étude sont applicables à la direction en même temps qu'à l'atelier; ils profitent de la sorte, non plus seulement à un élément de détail, mais à l'ensemble de l'entreprise. D'autre part, quelle que soit l'activité où doit être appliquée l'organisation, il faut prendre pour base l'étude du facteur humain aussi bien dans les travaux manuels que dans les activités intellectuelles à tous les degrés.

D'après la « doctrine administrative de Fayol », toutes les opérations se rapportant aux entreprises peuvent être réparties en six groupes principaux :

1° Opérations techniques qui traitent de la production, de la fabrication et de la transformation. La **fonction technique** n'a pas soulevé chez Fayol le maximum d'attention. Il estime que le taylorisme y pourvoit et ne le critique en somme que dans la mesure où ce système d'atelier lui paraît manquer de coordination avec l'ensemble; sous la discipline d'une administration clairvoyante et prévoyante, Taylor fournit de bonnes indications. Mais la fonction technique n'est pas toujours la plus importante.

2° Opérations commerciales concernant les achats et les ventes. La prospérité d'une entreprise dépend plus, aux yeux de Fayol, de la **fonction commerciale** que de la fonction technique; l'habileté consiste ici en une profonde connaissance du marché et de la force des concurrents.

3° Opérations financières s'occupant de l'accroissement du capital, du placement des fonds, etc... Rien ne se fait plus, avec le régime des sociétés, sans intervention de la **fonction financière**; elle est la première à être envisagée,

aussi bien lors de la création et de l'organisation d'une entreprise, qu'au cours de son exploitation.

4° Opérations de sécurité. La **fonction de sécurité** a pour but de protéger les biens et les personnes. M. Fayol fut un ingénieur qui s'acquit une juste réputation pour la façon dont il protégea sa mine contre le grisou. Mais les obstacles d'ordre matériel ne sont pas les seuls contre lesquels il faut se prémunir, il faut aussi songer à éviter ceux d'ordre social, notamment les grèves, qui peuvent compromettre aussi bien la bonne marche de l'entreprise. Cette fonction recherche toute mesure qui donne à l'entreprise la sécurité et au personnel la tranquillité d'esprit dont il a besoin pour l'accomplissement de son travail journalier.

5° Opérations de comptabilité visant l'inventaire, le bilan, les prix de revient, les statistiques, etc... la **fonction de comptabilité** permet de connaître à tout instant la situation économique d'une entreprise. Elle est un puissant moyen de direction, une véritable boussole.

6° Opérations administratives supérieures qui englobent la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle. C'est la grande **fonction administrative** dans le cadre de laquelle Fayol a réparti l'ensemble des actes de gestion en cinq catégories :

a) actes de prévoyance ayant pour objet la détermination des conditions futures en général;

b) actes d'organisation ayant pour but la disposition du matériel ainsi que celle des rapports entre les valeurs humaines;

c) actes de commandement visant la hiérarchie de l'organisme et la liaison entre les différents services;

d) actes de coordination ayant pour but les rapports dans le temps et la combinaison des efforts intellectuels;

e) actes de contrôle portant aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Quelle que soit l'entreprise envisagée, simple ou com-

plexe, petite ou grande, ces six opérations ou fonctions essentielles doivent avoir leur place. Elles deviennent une véritable technique quand l'entreprise est complexe.

Fayol donne à juste titre une grande importance aux fonctions intellectuelles; à la différence de Taylor, les qualités ouvrières ne sont pas pour lui primordiales.

Les capacités sont fonctionnelles; à chaque fonction correspond un genre de capacité bien définie. Fayol distingue donc les capacités techniques, commerciales, financières, administratives, etc... Chacune d'elles est basée sur un ensemble de qualités et de connaissances dont il énonce minutieusement le pourcentage. Alors que dans une entreprise rudimentaire, où les fonctions sont remplies par une même personne, il faut réunir toutes les capacités pour pouvoir assurer son bon fonctionnement, — ce qui nuit à leur développement en profondeur, — la grande entreprise, au contraire, bénéficie de la division du travail et peut exiger du personnel un ordre de capacité dominant.

Malgré de grandes difficultés, Fayol est arrivé à chiffrer d'une façon précise, l'importance relative de chaque capacité dans la valeur des agents et des chefs d'entreprise.

La capacité essentielle des agents de catégorie inférieure est la capacité professionnelle, caractéristique de leur activité, tandis que celle des chefs est la capacité administrative proprement dite. La capacité principale de l'ouvrier est la capacité technique, et à mesure que l'on s'élève dans l'échelle hiérarchique, l'importance relative de la capacité administrative augmente, tandis que celle de la capacité technique diminue. La capacité principale du directeur est la capacité administrative, et plus le niveau hiérarchique est élevé, plus la capacité administrative doit être grande.

La doctrine Fayol recherche plus que tout la coordina-

tion administrative qui permet l'exploitation rationnelle de toute entreprise. C'est à ce système que convient le mieux le mot « rationalisation », car les proportions justes y sont recherchées. La coordination entre tous les éléments, aussi bien humains que matériels, est poursuivie à l'extrême; la souplesse apparaît comme désirable en se tenant dans les limites du cadre de l'organisation envisagée. H. Fayol a souvent cité ce fait que, dans l'entreprise minière où il a exercé ses premières fonctions de Directeur, il avait demandé aux ingénieurs un programme d'exploitation de dix ans et que ceux-ci le lui avaient apporté tel que, au bout de ces dix ans, il n'y aurait plus un atome de minerai à extraire. Il avait aussitôt modéré leur technique par souci du raisonnable.

Tandis que les formules d'origine américaine ne se préoccupaient que du rendement de l'homme et de la machine, la doctrine de Fayol commençait par se soucier de l'ensemble de la conduite de l'entreprise. Ne considérant plus seulement l'activité de l'atelier, mais possédant une vue générale de l'affaire, les industriels praticiens du fayolisme étaient amenés à s'intéresser aux possibilités d'écoulement de leur fabrication. Il ne suffit pas de produire, comme le pensaient les taylorisants, il faut connaître le marché, il faut vendre et pour cela recourir à un mécanisme commercial. En bon Français, l'auteur de la doctrine administrative est sage et mesuré. Produire beaucoup, c'est bien, pensait-il, mais la quantité peut ne pas cadrer avec les débouchés; il est donc nécessaire de tenir compte de ceux-ci.

Fayol corrige ainsi les systèmes purement techniques de rendement.

SUGGESTIONS INDUSTRIELLES
DE M. DUBREUIL

Partant des inconvénients divers dont on a reconnu l'existence dans le travail des grandes usines, J.-B. Godin, fondateur du Familistère de Guise et d'une fabrique de poêles et appareils de chauffage aujourd'hui célèbre, où le travail était organisé selon les lois les plus poussées de la division des tâches, rechercha les méthodes d'organisation capables de restaurer et de développer l'initiative des ouvriers et de leur redonner le goût à leur travail. Il proposa la création dans son entreprise d'un grand nombre de groupes dotés, pour une certaine part, de liberté et de responsabilité. M. J. Prudhommeaux, dans son ouvrage sur « les expériences sociales de Godin », rapporte quelques-unes des propositions ouvrières qui montrent comment les ouvriers pouvaient exercer leur initiative et penser à leur travail.

Cependant Godin n'avait pas mis totalement à profit cette idée du groupe, idée qui fut reprise et perfectionnée. Dans « les Conditions sociales du bonheur et de la force » (1), Ad. Coste disait à ce sujet en 1885 : « Le vrai problème, à mon avis, c'est de faire au travailleur son petit lot propre dans le domaine de chaque industrie, de bien délimiter sa fonction, de marier sa personne à la matière ou à l'outillage qu'on lui confie, de préciser sa responsabilité, et, par là même, d'intéresser son amour-propre et de spécialiser son bénéfice.

« Il faudrait alors, pour chaque établissement, créer autant de groupes qu'il y a de spécialités d'affaires dans le magasin ou de tâches distinctes dans la fabrique; met-

(1) Alcan, 1885.

tre chaque groupe sous le commandement d'un chef de service responsable qui, tout en restant soumis au contrôle du patron, conservât son initiative et fût le répartiteur de son budget, l'administrateur de son matériel, le modérateur de la dépense en proportion du chiffre des affaires.

« En fin d'année, les économies réalisées par un service sur son budget présumé constitueront son bénéfice, à partager avec le patron dans une proportion convenue ».

M. H. Dubreuil (1) reprenant cette question l'a perfectionnée à son tour. Il estime que « le tort de tous les systèmes inventés jusqu'ici pour exciter les hommes à travailler, et les systèmes « scientifiques » plus que les autres, a été de tenter d'enfermer la personnalité humaine dans une sorte de mécanique destinée à obtenir du travail par force ». Il ajoute que « le seul système efficace sera celui qui s'en remettra, au contraire, aux forces naturelles que tout homme porte en lui, et le pousse du dedans vers toutes les formes de l'activité spontanée », car, dit-il encore, « le problème du travail comporte aussi des aspects psychologiques dont l'oubli complet est pour moi l'une des causes essentielles de la persistance des troubles sociaux ».

Voyons, à l'aide de l'exemple des usines Bat'a pris par M. H. Dubreuil pour appuyer d'une façon concrète sa démonstration, comment le système d'organisation préconisé par lui peut constituer une formule de conciliation tenant compte des réactions que nous avons exposées plus haut.

Son système a pour but de « sauvegarder l'esprit d'initiative individuelle des travailleurs au sein de la grande industrie ». Il est basé sur la subdivision des entreprises

(1) Dubreuil, « A chacun sa chance. L'organisation du travail fondée sur la liberté », Grasset, 1935. « L'exemple de Bat'a. La libération des initiatives industrielles dans une entreprise géante », Grasset, 1936.

Voir aussi : Huart, « La paix dans l'Industrie », Revue pour les Français, 1910. M. Aucuy, comptes rendus dans la Revue d'économie politique, 1938.

en une multitude d'ateliers auxquels il confère l'autonomie technique et budgétaire.

Lorsque les travailleurs se trouvent noyés dans une immense organisation, ils ne peuvent en connaître les problèmes, ils ne cherchent même pas à les comprendre. Dès l'instant que les difficultés sont ramenées, par suite de leur extrême division, à des proportions beaucoup plus restreintes, non seulement ils deviennent capables de saisir la portée de leur activité, mais ils cherchent encore à s'y intéresser.

Les usines de chaussures Bat'a, établies à Zlin en Moravie, ont été divisées en autant de groupes ou ateliers que la technique de la fabrication pouvait le permettre. Il y a ainsi six à sept cents ateliers tous identiques les uns aux autres.

Cependant, pour arriver complètement au but poursuivi, il est nécessaire d'accorder à chaque subdivision une indépendance « compatible avec le fonctionnement de l'ensemble ». Cette organisation en groupes autonomes est considérée par M. H. Dubreuil comme « la seule manière de mettre à la portée de l'ouvrier moyen la part de responsabilité qui puisse lui permettre de développer ses facultés personnelles ». L'auteur compare alors la situation de l'atelier autonome à celle de la petite entreprise individuelle, ce qui lui permet de présenter ce système comme devant donner satisfaction aux réactions les plus intimes et les plus profondes des travailleurs français.

Quelle est la nature des rapports entre l'atelier, d'une part, et l'entreprise et les autres ateliers, d'autre part ?

Dans ses relations avec l'entreprise, l'atelier est lié par un programme qui « constitue en réalité un véritable contrat de fabrication aussi complet et détaillé que celui qui pourrait être passé par une entreprise indépendante.

« Ce qui veut dire que la responsabilité de l'équipe est engagée, non seulement en vue de la fabrication d'un

certain nombre de paires dans un temps donné, mais aussi en vue d'assurer cette fabrication, avec une certaine quantité de matériaux, de fournitures diverses, de force motrice, etc... ». Cette responsabilité, la plus belle conquête de l'homme, est matérialisée par la signature du chef de l'équipe apposée au bas du contrat. Le signataire peut être comparé à un petit producteur indépendant qui s'engage à faire un travail déterminé. Toutefois, cette comparaison ne peut être qu'imparfaite, car si l'artisan ou le petit fabricant est libre d'organiser son affaire comme il l'entend, libre aussi d'accepter ou de refuser un travail, étant totalement son maître, l'équipe, au contraire, se voit imposer des conditions rigoureuses de fabrication nécessitées par son intégration dans un vaste établissement.

Le service central de l'usine fixe donc pour chaque atelier un programme de travail en liaison avec ceux des autres ateliers. Ce programme est matérialisé par un tableau détaillé et nominatif, affiché sur les lieux du travail, qui permet à chacun des membres de l'équipe de se rendre compte du rôle qu'il tient dans la tâche assignée à l'unité à laquelle il appartient.

Les relations entre équipes sont, de leur côté, d'ordre commercial. En effet, au cours du processus de fabrication, les matériaux se déplacent d'atelier en atelier; mais, étant donné l'autonomie qui caractérise ces derniers, les déplacements de l'un à l'autre donnent lieu à des opérations commerciales d'achat et de vente avec discussion de la valeur de la marchandise. Un atelier donné achète à celui qui le précède et vend à celui qui le suit. Mais, ici encore, la liberté de chaque équipe est loin d'être entière, car ces négociations sont en fait « gouvernées, à l'origine par les calculs préalables du service des études ».

Cette organisation d'ensemble ne saurait produire véritablement tous ses effets si elle n'était accompagnée de l'autonomie budgétaire. C'est pourquoi chaque équipe dis-

pose d'une comptabilité privée, dans laquelle figurent des recettes : produits des ventes, et des dépenses : salaires, achats de matières, de force motrice, de lumière. De cette manière, « les hommes incorporés dans cette unité particulière y trouvent chacun, par l'effet d'un partage proportionnel équitable du produit du travail, une situation personnelle comparable à celle que leur offrirait une entreprise indépendante ». Le tableau, dont il a déjà été question, a encore ici l'avantage d'exposer au grand jour tous les éléments de cette comptabilité, à la fois globale et individuelle, de telle sorte que l'ouvrier a la possibilité de savoir ce que deviennent les recettes de son équipe et de calculer la somme qu'il doit percevoir en fin de journée. Mais c'est surtout la question des bénéfices qui donne à l'autonomie toute son importance.

Comment l'équipe peut-elle réaliser des bénéfices ?

L'exemple de Bat'a en fournit quelques indications.

Si l'équipe réussit à fabriquer, dans le temps donné, un nombre de chaussures supérieur à celui fixé dans le programme par le service des études, l'excédent de production constitue le bénéfice. Ce dernier peut aussi résulter des économies de matière première que des ouvriers ingénieux peuvent obtenir. Les techniciens, en effet, ont étudié au préalable « avec le plus grand soin la disposition des pièces dans une peau, afin de réduire les déchets au minimum. Mais le découpeur peut réussir à disposer ses pièces plus ingénieusement que les études ne l'ont prévu, et, réduisant le déchet d'autant, augmenter de même son bénéfice » d'un certain pourcentage de la valeur des matériaux économisés.

Dans les opérations commerciales entre ateliers, des bénéfices peuvent être encore réalisés. M. H. Dubreuil décrit une de ces opérations entre le chef du magasin des cuirs et le chef d'une équipe de fabrication qui vient aux approvisionnements. « Prenons pour commencer le ven-

deur. Nous venons de voir que, tout comme un commerçant, il dispose de marchandises diverses et de tarifs appropriés. Mais comme son « client » se présente à lui seulement armé de ses capacités d'appréciation, tout comme un client ordinaire, il est évident que si le vendeur réussit à faire passer une qualité pour une autre, ou à faire payer sa marchandise un peu plus cher que le tarif, connu de lui seul, ne l'indique, il fera un bénéfice. Et c'est ainsi qu'on m'a montré un de ces vendeurs, particulièrement habile, qui chaque semaine réussit de cette manière, sur les quantités considérables de cuir qui traversent son magasin, à faire plusieurs centaines de couronnes de bénéfice !

« Voyons maintenant le côté de l'acheteur. S'il réussit à fabriquer ce que son programme lui demande avec un cuir moins cher que ce qui a été prévu, il réalisera un bénéfice avant d'avoir travaillé, tout comme un fabricant ordinaire qui sait « bien acheter ». Mais attention ! Ne croyez pas que cette liberté lui donne celle d'acheter un cuir trop inférieur. Car il ne faut pas oublier que sa production, à lui, sera à son tour « achetée » par le département suivant, et gare à lui si son client peut élever une contestation sur la qualité ! »

Des bénéfices, d'ailleurs assez restreints, pouvant donc exister, l'autonomie budgétaire a pour effet de les faire tomber dans le budget propre de l'équipe; ils profitent ainsi à ses membres beaucoup plus réellement que s'ils allaient rejoindre la masse anonyme de ceux produits par l'ensemble de l'entreprise. Alors que dans les usines non subdivisées les travailleurs apprécient difficilement les avantages de leur activité propre, dans l'équipe autonome, « tout effort personnel aura sa répercussion, à la fois personnelle et collective, sur l'importance de la somme à partager ». Dans ce partage des bénéfices, le chef, à raison de la responsabilité qu'il assume, a une part plus grande

que celle attribuée aux ouvriers. En revanche, « il supporte sur son compte personnel toute perte qui peut être attribuée à l'équipe », avec toutefois une certaine limite, tandis que les ouvriers la subissent sous forme d'un manque à gagner.

L'habileté, l'initiative de chacun sont ainsi encouragées. L'ouvrier qui a une part de responsabilité s'intéresse à son travail. L'atelier indépendant, où les problèmes sont à la portée de son intelligence et où rien ne lui est caché, devient une cellule vivante dont il comprend l'activité.

Telle est la formule de M. H. Dubreuil de « subdivision des entreprises en unités autonomes »; elle doit remédier, selon lui, à la position dégradante de l'ouvrier-machine.

Le lieutenant-colonel Rimailho (1) préconise aussi un système assez semblable à celui que nous venons d'étudier; il consiste en une « organisation en équipes solidaires à gestion autonome ». L'auteur y fait jouer, en outre, un rôle important au prix de revient.

Les usines Bat'a peuvent encore retenir notre attention à un autre point de vue. On reprochait à la production quantitative de ne pas se préoccuper des débouchés. A cet égard, Fayol avait déjà assoupli, par sa fonction commerciale, les systèmes qui ne songeaient qu'à produire. L'entreprise géante de Zlin, dont le débit atteignait, en 1935, 160.000 paires de chaussures par jour, manifestait un souci constant des débouchés pour adapter sa production à la consommation.

« Chaque semaine, dit M. H. Dubreuil, les magasins de vente — de vente directe au consommateur — doivent envoyer aux bureaux de l'usine dont ils dépendent leur inven-

(1) H. Dubreuil et Lt.-colonel Rimailho, « Deux hommes parlent du travail », Paris, Grasset, 1939.

Une société d'ingénieurs-conseils vient de se fonder (en 1942), ayant son siège 145 boulevard Haussmann, pour l'application de ces principes. M. Rimailho y vient donner ses avis, fort appréciés.

taire détaillé. J'ajoute d'ailleurs que, pour les relations constantes qu'elle entretient avec l'extérieur, l'usine utilise les moyens de communication les plus rapides que la technique met à sa disposition. C'est ainsi que ses agents européens ou asiatiques circulent fréquemment en avion entre Zlin et leur magasin. Les bureaux de Zlin sont d'autre part en communication téléphonique quotidienne avec les agents des deux Amériques et surtout avec les acheteurs de matières premières... De cette manière, dès que des variations sont constatées, en quelque endroit que ce soit, dans l'attitude de la clientèle, elles sont transmises avec la plus extrême rapidité dans les bureaux d'études, où l'on peut alors suivre la vente de chaque type de chaussure, absolument comme on consulterait un baromètre. La vente d'un « article » montre-t-elle une tendance à augmenter, l'atelier correspondant en est aussitôt averti, et augmente sa production dans une proportion correspondante. Si au contraire elle baisse, l'atelier ralentira immédiatement la fabrication de ce type. Puis, cette baisse étant surveillée attentivement, on ne tardera pas, si elle continue, à cesser entièrement cette fabrication. Naturellement, l'atelier intéressé sera, sans plus tarder, affecté à une fabrication différente.

« Par l'effet de ce prodigieux mécanisme, on peut voir qu'il s'établit une sorte d'influence automatique des moindres fluctuations de la vente sur l'activité de tous les ateliers de Zlin. »

Les directeurs de succursale, qui sont en contact permanent avec la clientèle dont ils connaissent les goûts et les désirs, sont invités à visiter, à Zlin, le magasin des modèles, et à présenter leur avis particulièrement autorisé.

Cette organisation doit assurer à l'entreprise une faculté d'adaptation particulièrement souple. Mais le bureau d'études est souverain; c'est lui qui, en tenant compte des données recueillies, décide des modèles à adopter et du pro-

gramme quantitatif à mettre en route. Il appartient ensuite aux directeurs de succursale d'écouler cette production. Les usines Bat'a s'efforcent de fabriquer en grande série, à des prix aussi bas que possible; **elles ne peuvent offrir que des articles plus ou moins standardisés.** Elles ont le mérite de chercher à concilier la production de quantité avec les débouchés, mais elles ont l'inconvénient de s'adresser à une clientèle uniformisée.

Les remèdes préconisés ou apportés en France aux méthodes taylorisantes étaient, sans doute, insuffisants, dans leur maintien de la quantité, à satisfaire tous les esprits dans un pays de civilisation profondément qualitative. La réaction contre la quantité a d'autres aspects, dont l'examen s'impose à l'attention : c'est, d'un mot, la restauration, la remise à l'honneur de la qualité.

TROISIÈME PARTIE

RESTAURATION EN FRANCE

DE LA PRODUCTION DE QUALITÉ

CHAPITRE PREMIER

ANCIENNETÉ ET FORME DE CETTE PRODUCTION

L'économie romaine de l'Antiquité fut une économie qualitative, où l'on se préoccupait, non pas du maximum comme aujourd'hui, mais de l'optimum. Nous avons hérité de cette civilisation latine raffinée, en la mêlant aux caractères particuliers de notre race. La royauté française a toujours cherché, pour des raisons diverses, à favoriser la production de qualité. Celle-ci a été considérée comme un moyen de prévenir et de supprimer le chômage, en permettant de « concentrer sur une faible quantité de matières premières une quantité considérable de travail, d'habileté et d'intelligence » (1). Les rois avaient aussi compris que c'était cette production qui devait faire la richesse et la renommée de leur pays.

Cette très ancienne tradition de qualité fut maintenue pendant le moyen-âge par les corporations, « fixant strictement les caractéristiques des matières premières à uti-

(1) Dumaz, « Le produit de qualité et les conceptions économiques actuelles », Thèse, Grenoble, 1933.

liser, les méthodes de travail, et ne permettant à la concurrence de s'exercer que dans le domaine de la qualité, de la beauté du travail. Les conditions sévères imposées pour l'accession à la maîtrise, l'obligation pour y arriver de réaliser un chef-d'œuvre, la tradition du tour de France des compagnons, tout cela contribuait à créer chez le maître et les ouvriers un respect de la qualité, une émulation de la beauté, un orgueil national qui permettait de maintenir l'excellence de la production » (1).

Mais au milieu de cette vie moyenâgeuse, que faut-il entendre par « qualité » ? Le « livre des métiers », recueil des règles applicables à plus de cent métiers, établi par Etienne Boileau, prévôt de Paris sous St Louis, nous l'indique. La qualité, c'est ce qui est « bon et léal », bon et loyal. Pour l'assurer, les corporations sont amenées à déterminer des normes de fabrication, dictées par l'expérience pratique de la vie courante, et qui, dans certains métiers, le tissage par exemple, atteignent un degré assez élevé de précision. Ce sont les jurés qui sont chargés d'apprécier la conformité des produits aux prescriptions. Il résultait inévitablement de tout cela une certaine « standardisation », comme on dit aujourd'hui, qu'il ne faudrait cependant pas exagérer, car elle laissait à l'imagination et à l'habileté manuelle une bonne part d'indépendance. Cette notion de qualité standard s'est transformée peu à peu, perdant de son caractère réglementaire.

« Dès le moyen âge, les draps du Nord de la France, de l'Artois et de la Flandre sont réputés. Aux foires de Champagne, se vendent des draperies de Lille, Douai, Sedan, Cambrai, Maubeuge, Rouen, des flanelles de Reims. Au xvi^e siècle, pour affirmer déjà la qualité française vis-à-vis de la concurrence étrangère, Henri IV ordonne que, dans les villes du royaume où il se fabrique des étoffes sem-

(1) Horizons nouveaux. Revue de juin 1935.

blables à celles des étrangers, les marchands prennent un certificat indiquant qu'elles sont manufacturées dans les dites villes... Dès le xvii^e siècle, l'Espagne et les Indes espagnoles se fournissent en France d'un grand nombre de lainages dont témoignent les noms espagnols : ratina, flanela... Quant aux toiles de France, elles sont à tel point réputées, que le modeste tisserand cambrésien Batiste Chambrey, qui vivait au xiii^e siècle, a vu son prénom se perpétuer en allemand, en espagnol, en italien, pour désigner le délicat tissu qu'il avait inventé; que la toile à voile, en espagnol « lona » rappelle l'antique renommée des toiles jadis fabriquées par Olonne de Vendée, de même que d'autres noms espagnols : « anjeo, vitre, morlés, cretona », rappellent l'excellence des toiles d'Anjou, de Vitré, de Morlaix, ou du petit village normand de Creton. L'art de la soierie, introduit en France dès le xv^e siècle, s'établit d'abord à Lyon, puis à Tours. Au xvii^e siècle, Tours vend déjà des tissus de soie même en Espagne; Lyon devient bientôt l'entrepôt européen de la soierie... Partout la survivance des mots français atteste l'antique réputation des produits de l'industrie textile française. C'est ainsi que les « Arazzis » italiens sont le meilleur témoignage de la valeur de nos tapisseries d'Arras au moyen âge » (1).

Au fur et à mesure que le royaume de France se constituait, la puissance royale s'épanouissait et, avec elle, la richesse et l'opulence de la Cour et des cours princières. La Cour de François I^{er} fut la plus luxueuse d'Europe. Ce faste, cette richesse entretinrent l'esprit de qualité.

Avec le règne de Louis XIV, la production qualitative et la politique correspondante devaient atteindre un niveau très élevé, malgré l'effet, plutôt néfaste, des persécutions, suivies de la révocation de l'Edit de Nantes en 1685, qui entraînèrent le départ pour l'exil de nombreux fabricants

(1) Horizons nouveaux. Revue de juin 1935.

protestants emportant ailleurs leur secret. Le but essentiel que poursuivait Colbert était de développer les richesses de la nation, en lui procurant des excédents d'exportation. Pour cela, il estima qu'il fallait, avant tout, conférer aux produits français une qualité supérieure à celle des productions des autres pays. Toute la politique économique de Colbert fut orientée en ce sens. Il chercha à attirer en France des industriels et des artisans étrangers réputés, détenant certains secrets de belle fabrication, et capables de former des ouvriers français. Sur cette question, il s'exprime ainsi : « pourquoi empêcher que des gens, qui en ont quelquefois plus appris dans les pays étrangers qu'il n'en faut pour s'établir, ne le fassent pas, parcequ'il leur manque un brevet d'apprentissage ».

C'est ainsi qu'il fit venir, entre autres, des dentellières et des verriers de Venise. C'est surtout les industries d'art et de luxe que Colbert s'efforça de développer : crêpes de soie, velours, draps d'or et d'argent, glaces, miroirs, bas de soie, draps fins. Mais il est à remarquer que pour ce faire, il eut recours à la création de nombreuses manufactures dont certaines sont encore célèbres aujourd'hui. Des Gobelins, créés par Henri IV, il voulut faire une manufacture d'ameublement artistique. Par ordonnance de 1667, fut créée la manufacture royale des meubles de la Couronne où se trouvent rassemblés les représentants de presque toutes les industries d'art : « Le surintendant de nos bastiments et le directeur sous lui tiendront manufacture remplie de bons peintres, maîtres tapissiers de haute lisse, orphèvres, fondeurs, graveurs lapidaires, menuisiers en ébène et en bois, teinturiers et autres bons ouvriers en toutes sortes d'arts et métiers qui y sont établis et que le surintendant de nos bastiments tiendra nécessaire d'y établir ». Colbert pensa longtemps que « le rôle des manufactures était de former des artisans capables ensuite de travailler à leur propre compte... Il rêvait, et

l'état de la technique peut, en partie, le justifier, d'un artisanat démesurément étendu, qui aurait, croyait-il, procuré aux ouvriers des salaires plus rémunérateurs que les manufactures » (1). Il espérait ainsi propager, dans les ateliers artisanaux décentralisés, la production de qualité.

Bien que dans les dernières années de son ministère, il revînt, selon quelques-uns, sur certaines de ses idées à cet égard, le plus célèbre ministre de Louis XIV, n'en fut pas moins imbu de l'idée mercantiliste et qualitatifiste, et, dans son Testament, il y reviendra encore. Dans ce document politique, il se plaît à parler des glaces du Faubourg Saint-Antoine, utilisées pour les miroirs et les glaces des carrosses, et plus belles, assure-t-il, que celles venant de Venise, au grand étonnement de l'ambassadeur de cette République. Il ajoute encore : « je voudrais aussi qu'on me dise ce qu'on trouve à redire aux tapisseries de Beauvais et à celles des Gobelins, et si votre Majesté doit laisser passer en Flandres je ne sais combien d'argent pour avoir celles que se font en ce pays là. Si cet abus n'avait pas régné jusqu'ici, il y a longtemps qu'elle serait la maîtresse de ces belles provinces, puisqu'il est constant que c'est avec l'argent de France qu'elles ont soutenu la guerre... C'est donc à elle (Votre Majesté) à y mettre un impôt si fort qu'il n'y ait pas presse à en faire venir. On se passera bien des tapisseries, des dentelles et des chevaux de Flandres, et son Royaume est assez grand et rempli de gens ingénieux pour fournir à toutes ces choses. » Et pour bien préciser le but de toute sa politique, il déclare : « Il faut établir avec grand soin tout ce qui empêche que notre argent ne sorte du Royaume ». Séguier, le président du Parlement de Paris, s'exprimait ainsi en 1776 : « Pourquoi le commerce de la France a-t-il toujours été si florissant ? Pourquoi les nations étrangères sont-elles si... curieuses des objets fabri-

(1) E. Coornaert, « Les corporations en France avant 1789 », Paris, Gallimard, 1941.

qués dans le Royaume ? La raison de cette préférence est sensible. Tout ce qui se fabrique en France, surtout à Lyon et à Paris, est recherché dans l'Europe entière pour le goût, pour la beauté, pour la finesse, pour la solidité » (1).

L'état d'esprit était donc, alors, tout entier orienté vers la qualité.

Toutefois, si la royauté s'est efforcée de développer le plus possible les productions d'art et de luxe, cela ne doit pas faire oublier que la notion de qualité embrasse, comme nous le verrons bientôt, un domaine beaucoup plus vaste qui était autrefois l'apanage de la multitude des petits métiers artisanaux, forme normale de l'activité économique à une époque où les facteurs de la production de quantité n'avaient fait qu'une timide apparition.

Qu'est devenue, depuis, la qualité dans la production française ? « La chute de ces trusts qu'étaient devenues peu à peu les anciennes corporations, compromet si peu l'évolution des beaux métiers et du beau dans le métier, que jamais la perfection dans l'exécution ne fut plus près d'être atteinte, qu'en le demi-siècle qui la suivit... La période qui suivit la suppression des jurandes vit s'épanouir dans tous les domaines de l'activité professionnelle une magnifique floraison des idées neuves, un talent d'exécution prodigieux » (2). Mais cela n'empêcha pas que, pendant que la production quantitative, qui n'existait autrefois qu'à l'état embryonnaire, traçait une courbe ascendante de plus en plus accentuée, celle de qualité de son côté, suivait une courbe en sens inverse, sans toutefois disparaître. Tombée dans un demi-sommeil, elle se perpétuait en effet obscurément parmi les métiers artisanaux, ceux du moins que les crises et leur infériorité propre vis-à-vis de la grande

(1) M. Poulet, « Pour la renaissance de l'artisanat dans les métiers d'art et de qualité », *La vie industrielle*, 7 mai 1941.

(2) G. Janneau, « Prestige de l'artisanat », *Métiers de France*, *Revue mensuelle de l'artisanat*, n° 1, 1^{er} oct. 1941.

entreprise industrielle n'avaient pas supprimés ou dénaturés.

Nous avons seulement voulu, au début de cette troisième partie, indiquer, par quelques faits, que la production de qualité avait des origines bien françaises, qu'elle n'était pas un mythe et que n'était pas inexact ce slogan, tant de fois répété depuis quelque temps, selon lequel c'est cette production qui a fait la richesse de notre pays. Mais qu'entend-on aujourd'hui par production de qualité ?

CHAPITRE II

CARACTÉRISTIQUES ACTUELLES DU PRODUIT DE QUALITÉ

A défaut d'une définition, toujours trop rigide, la nature du produit de qualité (1) peut être précisée par l'indication de ses principales caractéristiques.

Le produit de qualité est l'opposé de son dangereux rival de la production quantitative. Tandis que ce dernier sort de la chaîne des machines complètement achevé, ou presque, sans que l'homme ait à toucher la matière composant l'objet, le produit de qualité ne peut se concevoir que sortant de la main de celui qui le fabrique.

L'un est l'œuvre de la machine, semblable par nécessité à celui qui le précède et à celui qui le suit; il est impersonnel, collectif par essence : c'est le « monde sans âme » de Daniel Rops; l'autre est au contraire l'expression de la volonté et de la personnalité de son auteur : « Il contient la pensée d'un homme qui veut, sinon se surpasser lui-même, du moins exprimer pleinement sa conception d'un certain problème et les solutions qu'il en envisage » (2). Ce produit est d'ailleurs bien souvent le résultat de l'observation, par son auteur, des réalités de la vie, auquel il joint le fruit de son imagination. Il peut refléter le carac-

(1) Dumaz, op. cit.

(2) G. Janneau, op. cit.

tère de celui qui le façonne et le caractère de celui auquel il est destiné. Le produit de quantité ne peut se permettre que le reflet d'une machine anonyme. Telle est la caractéristique principale du produit de qualité; elle comporte en elle-même presque toutes les autres.

Le produit de qualité est le produit-type représentatif du travail consciencieusement exécuté et bien fait. Tout y est soigneusement fini, rien n'y laisse à désirer; c'est le produit de fabrication parfaite dans la mesure humaine de ce qualificatif. Son auteur n'est pas assujetti à un chiffre minimum d'unités produites par heure ou par journée; la machine ne lui dicte pas une cadence, il prend le temps de faire son travail. Il en résulte que le produit en question est un produit solide, durable, inusable même, comme on dit parfois, et dont toutes les parties composantes sont assemblées avec un soin rarement pris en faute. Ici, en présence de deux pièces qui ne veulent pas s'emboîter l'une dans l'autre, on ne dit pas : « Il faut que ça aille », et on ne cherche pas à les faire entrer de force, au risque d'un défaut de fabrication; on les examine et on les travaille jusqu'à ce qu'elles s'adaptent sans heurt.

Ne sortant pas du jet continu de la machine ou de la fabrication semi-mécanisée de série, mais de la main de l'homme, guidée par l'esprit, le produit de qualité ne peut être fabriqué à un grand nombre d'exemplaires tous identiques. Chaque nouvelle unité produite aura son caractère individuel : c'est le produit unique. Cela est surtout évident pour les articles fabriqués uniquement selon les goûts ou les désirs du consommateur ou ses dimensions physiques; c'est le « sur mesure », qui est banni de la production de série. Cependant, cette caractéristique ne doit pas être poussée à l'extrême, car on peut rencontrer le produit de qualité dans la très petite série fabriquée à la main, si toutefois l'on peut appeler cela de la série, puisque la main ne peut jamais refaire deux fois exactement la

même chose. La diversité, fruit de l'imagination et de l'adaptation individuelles, est donc reine.

Mais alors, dira-t-on, le produit de qualité, c'est la pièce de musée, l'œuvre d'art, le produit de haut luxe enfin ! Certes, il peut être tout cela, mais il est aussi autre chose. Comme l'affirme M. A. Siegfried (1), « si le vrai luxe comporte la qualité, celle-ci doit pouvoir exister en dehors du luxe proprement dit ». S'il en était autrement, le produit de qualité aurait un domaine vraiment trop restreint et cela ne vaudrait pas la peine que l'on s'occupe autant de lui. Il est donc encore celui qui joint, à une exécution parfaite, une extrême simplicité dans sa présentation et une très grande utilité dans sa destination finale, tout en conservant « ce je ne sais quoi soufflé par l'amour du métier qui en fait un bel objet, une noble chose » (2). Il n'est pas seulement cet objet déposé en bonne place dans un grand salon, mais aussi cet autre objet utilisé dans les plus humbles fermes de nos campagnes, pour les fins les plus communes ; c'est la vitrine luxueuse en acajou massif à côté de l'armoire bretonne taillée dans le chêne ; c'est la carafe de cristal à côté du pichet normand ou de la cruche provençale. Mais ce n'est pas ce mobilier standard sorti peut-être à des dizaines de milliers d'exemplaires, qui envahissent nos demeures. Ce sont, entre autres, ces innombrables petites fabrications régionales si diversifiées selon les caractères de chaque pays et de leurs habitants. C'est le « sur mesure régional », si naturellement adapté aux besoins les plus élémentaires de la vie, parce que conçu depuis plusieurs siècles parfois, et sans cesse amélioré à la suite d'observations, incessantes et approfondies, des conditions de son utilisation finale.

(1) A. Siegfried, « Le produit de qualité. La France et les échanges internationaux », *Revue de Paris*, 1^{er} février 1939.

(2) P.-L. Duchartre, « Les artisans de tradition », *Visages du monde*, *Revue* n° 73, avril 1941.

Telles sont les principales caractéristiques du produit de qualité. Elles ne sont pas exclusives les unes des autres, bien au contraire, et on les retrouve très souvent, toutes ensemble, dans un même objet, avec cependant plus ou moins d'intensité les unes par rapport aux autres, avec parfois un certain effacement. Mais le fini dans l'exécution en est toujours l'apanage essentiel. Le produit de qualité, ainsi envisagé, se montre donc différent du produit de série. Il possède quelque chose de plus que son rival. Si l'un et l'autre peuvent avoir communément ce même caractère de solidité et de durabilité, nécessaire pour le premier, possible pour le second, ils diffèrent cependant par bien d'autres caractéristiques : individualité propre, personnalité vivante de l'œuvre, expression du travail bien fait, diversité enfin, qui résument le produit de qualité.

CHAPITRE III

ÉLÉMENTS NATURELS DE LA PRODUCTION DE QUALITÉ

La France, dit-on, est, par excellence, le pays de la production de qualité. Cette affirmation ne correspond pas seulement à une politique artificielle poursuivie et inculquée pendant de longs siècles, et à une tradition remontant dans le passé le plus reculé de notre histoire, car cette tradition et cette politique n'auraient pu se maintenir et produire leur effet, si elles ne s'appuyaient sur des facteurs naturels qualitatifs inhérents à notre pays.

L'excellence de la qualité française peut s'expliquer en effet par des raisons tirées des mérites de notre sol et par des vertus innées dans notre race. La France, située aux confins occidentaux de l'Europe, baignée par des océans de caractères différents qui lui apportent des courants chauds adoucissant le climat de certaines régions, forme un pays harmonieusement constitué et varié par excellence. Des plaines fertiles, des collines ou montagnes couvertes de pâturages, des plateaux d'apparence aride, combinés à un climat généralement tempéré mais divers, nous procurent d'une manière prolifique des produits alimentaires d'une qualité sans pareille, d'une variété infinie et recherchés dans le monde entier pour leur saveur particulière. Certes, il existe des régions pauvres, infertiles, marécageuses ou montagneuses, couvertes de forêts ou de lan-

des, mais cette pauvreté constitue une véritable richesse si l'on en sait tirer parti. Les joncs, les roseaux et les osiers des parties marécageuses servent à fabriquer des objets très divers et fort solides; les landes fournissent la bruyère. Les essences de bois les plus variées de nos forêts, disséminées dans tout le pays, permettent des fabrications, tantôt luxueuses, tantôt courantes, mais riches dans leur simplicité. Souvent aussi, les régions deshéritées sont celles où le produit de qualité réussit le mieux, parce que les habitants ne peuvent s'adonner à d'autres activités que celles de leur petite fabrication industrielle; leur travail est concentré sur elle. A quoi est due, par exemple, la qualité naturelle du cuir français ? Au climat et au sol, parfois désertique et pierreux, comme dans les Causses, qui nourrit un cheptel dont la peau est une des plus belles du monde et dont la qualité varie selon l'âge, les latitudes et les altitudes. Ce cuir est utilisé notamment pour la fabrication des gants, des chaussures et tous articles de maroquinerie de réputation universelle. Le lin, le chanvre, la soie sont aussi des produits que la nature peut nous procurer, si nous l'y aidons, et qui, transformés, nous donnent des articles de qualité au sens simple ou luxueux du mot. On pourrait encore citer bien d'autres ressources naturelles concourant à la qualité des objets fabriqués; terminons par la plus humble de toutes : cette terre même que nous foulons, depuis l'argile vulgaire, jusqu'au kaolin de couleur blanche, en passant par les terres sableuses de certaines rivières, qui alimente de très nombreuses fabrications qualitatives.

Mais toute cette richesse naturelle ne serait rien en définitive, si elle n'était œuvrée par un peuple actif, intelligent et d'esprit créateur; peuple actif, laborieux, habile de ses mains, sachant faire, des matières les plus ordinaires, les produits les plus fins et les plus délicats; peuple dont le génie créateur ne se dément jamais, qui sait inté-

grer le spirituel dans l'utilitaire, qui a le sens de l'harmonie, de la mesure, de la grâce et de la délicatesse, qui sait enfin s'adapter avec aisance aux caprices de la mode et, le plus souvent encore, l'imposer. En outre, du côté de la consommation, la France, comme tous les pays de culture très ancienne, possède une clientèle qui sera toujours réfractaire au produit standard, pour rester fidèle aux articles de qualité.

Duhamel, dans la page que nous citons plus haut, montrait bien que la France est le pays de la production de qualité.

Cependant, il est bien évident que tous les membres de la communauté française ne peuvent prétendre être les véritables représentants de cette production. Les ouvriers salariés de nos grandes industries, par exemple, ne sauraient être comptés parmi eux. Ce sont les artisans surtout, qu'ils soient de la ville ou de la campagne, traditionnels ou modernes, qui ont l'amour du métier et l'orgueil du beau travail, qui peuvent être considérés aujourd'hui comme les vrais producteurs de qualité. Ce sont les descendants de ceux-là qui, autrefois, dans un monde économique à base essentiellement artisanale, firent, comme nous l'avons vu, la renommée de notre pays. « Faire bien son métier, gagner sa vie, participer à une œuvre belle, tels sont les sentiments qui animent les artisans de France » (1). Ainsi, sans parler d'une manière trop absolue, on peut affirmer qu'à l'heure actuelle encore et peut-être plus que jamais à une époque quantitative, la production de qualité, telle que nous l'avons définie, est centrée sur l'artisanat et ses métiers.

(1) M. E. Dolléans à son cours (1940-1941).

CHAPITRE IV

LA PRODUCTION ARTISANALE AUTONOME

PLACE OCCUPÉE PAR LA PRODUCTION ARTISANALE

Ce que représentaient autrefois et ce que représentent encore aujourd'hui les métiers, constitue un problème malaisé à résoudre, étant donné l'absence de matériaux connus ou dépouillés et leur complexité et confusion sur cette question. Il serait pourtant intéressant de savoir, malgré toutes les difficultés de l'entreprise, quelle a été la part du secteur artisanal dans la production de notre pays au cours des siècles. Cette étude devrait porter, d'une part, sur les effectifs véritablement artisanaux (nombre d'entreprises, nombre de compagnons et d'apprentis) et surtout, d'autre part, sur la valeur ou le volume de la production artisanale, et tout cela en regard de l'évolution inverse de l'industrie.

Mais, comme il n'existe à cet égard aucun document pouvant donner des renseignements généraux précisés par des chiffres, l'artisanat n'occupant par ailleurs qu'une partie de cet ouvrage, il ne pouvait être question d'examiner d'une manière approfondie les nombreux volumes ou séries de volumes, parfois anciens, qui n'auraient pu fournir d'ailleurs que des données à la fois éparses et très incomplètes. Force nous est donc de ne donner que des indications

rapides, surtout pour la période ancienne; nous mentionnerons seulement quelques chiffres en passant.

Dans l'ancienne France, d'une manière générale, la production était concentrée entre les mains des métiers artisanaux. C'était le régime de la très petite industrie à caractère familial, le maître s'entourant parfois d'un nombre, toujours très restreint, d'ouvriers et d'apprentis. Les artisans étaient les moteurs de la vie économique des campagnes et des bourgs; c'était là leur véritable domaine. Dans les centres urbains aussi, les métiers étaient nombreux et les maîtres s'y disputaient la clientèle; ils avaient souvent de la peine à vivre. Roupnel, dans « La ville et la campagne au xvii^e siècle, étude sur les populations du pays dijonnais » (1), rapporte qu'à Dijon, sur 20.000 habitants, on compte de 1.600 à 1.800 artisans occupés dans 130 catégories différentes de métiers.

Sous l'Ancien Régime, les métiers artisanaux n'ont pas été sans subir de vicissitudes. Dès avant le xvi^e siècle, en effet, on voit apparaître des entrepreneurs qui prendront le nom de maîtres marchands; ce sont des négociants, détenteurs de capitaux, qui achetaient les matières premières et les donnaient à œuvrer à des maîtres artisans, travaillant isolément ou avec quelques compagnons. Ces artisans, bien qu'ayant encore une apparente liberté, perdaient ainsi leur indépendance économique. Ces premiers négociants capitalistes, qui sont parfois d'anciens artisans enrichis, apparurent surtout dans le Nord, ce furent les marchands drapiers; on signale leur existence à Lyon dans la soierie, au xvii^e siècle. Ils fournissent non seulement la matière première, mais aussi les dessins et font des avances pour permettre l'acquisition de l'outillage. Ce sont là les toutes premières manifestations de la concentration des capitaux qui devait faire passer plus tard l'artisanat autonome au

(1) Paris, 1922.

second plan. Au xvii^e siècle, ce mouvement parut devenir stationnaire et l'artisanat reprit une certaine vigueur, s'il faut en croire certains recensements pour Paris. En 1637, on comptait, dans la capitale, 13.474 maîtres pour 48.000 ouvriers, et 17.085 pour 38.000, en 1682 (1); moins d'ouvriers, mais plus de maîtres.

« Du xvii^e au xviii^e siècle, la population s'accroît, les villes se développent, la main-d'œuvre industrielle se multiplie. Entraînés par la mise en valeur de plus en plus intense des pays extra-européens, les capitalistes, de plus en plus nombreux et puissants, trouvent devant eux des champs d'action élargis, prodigues de forces nouvelles. Ils orientent ainsi l'Occident européen vers une économie de production à outrance où déjà Colbert avait commencé d'engager la France » (2). On se doute bien que l'artisanat devait être touché par cette évolution. Outre les manufactures royales, « il y a de grandes entreprises particulières qui réunissent déjà une main-d'œuvre nombreuse et qui, réduisant les frais généraux d'une production rapide de masse, ruineront à la longue les ateliers des artisans. Les manufactures sont évidemment pour beaucoup dans l'accroissement du nombre des ouvriers par rapport à celui des maîtres : au milieu du xviii^e siècle, à Paris, sur une population de 5 à 600.000 habitants, on comptait 11.208 patrons et environ 100.000 ouvriers » (3). Il semble donc bien qu'avant la Révolution, la petite production artisanale avait déjà reçu quelques légères atteintes. De plus, elle devait être quelque peu déconsidérée, puisque Diderot s'exprimait ainsi dans l'Encyclopédie : « Rendons aux artistes la justice qui leur est due... Les artisans se sont crus misérables, parce qu'on les a méprisés. Apprenons-leur à

(1) E. Coornaert, op. cit., p. 129

(2) Id, p. 152.

(3) E. Coornaert, op. cit.

mieux penser d'eux-mêmes » (1). Cependant, ces quelques faits ne peuvent faire oublier que, si l'on trouvait déjà quelques spécimens de grandes ou moyennes entreprises, les métiers artisanaux constituaient toujours le fond même de l'activité productrice à la ville et encore plus dans les campagnes, et qu'ils avaient conservé tout le prestige dû à leur travail de qualité. Quelques-uns, parmi eux, avaient néanmoins perdu une partie de leur indépendance.

Le xix^e siècle fut, sinon le siècle des grandes découvertes (Watt inventa la machine à vapeur à la fin du xviii^e siècle), du moins celui de leur utilisation industrielle. Les grandes branches de l'activité économique devaient en profiter progressivement avec de plus en plus d'ampleur, grâce à une concentration toujours croissante des capitaux. Le développement des moyens de communication par l'essor des chemins de fer devait aider grandement cette évolution. Que devient l'artisanat durant cette période de marée industrielle ? Il est bien difficile de le préciser par des chiffres présentant un véritable intérêt (2). Dans la petite industrie, vers 1850, on compte 1.548.000 maîtres, 1.434.000 ouvriers, 1.370.000 ouvrières (3). Mais que représentent au juste tous ces chiffres ? Quoi qu'il en soit, la production artisanale a pu profiter de certains perfectionnements techniques permettant une production toujours manuelle, mais un peu plus rapide, sans nuire à la qualité du travail. Cependant, le courant de concentration, qui côtoyait dangereusement son domaine, était si violent que quelques parcelles devaient s'en détacher, surtout dans

(1) Rapporté par H. Sée dans « Evolution commerciale et industrielle de la France sous l'ancien régime », Paris, Giard, 1925.

(2) Signalons les « Statistiques départementales » de 1804. Signalons aussi une série de volumes intitulés « Voyages en France », de M. Ardouin-Dumazet, fruit d'une enquête commencée en 1889, et, du même auteur, « Les petites industries rurales », 1912.

(3) Vialatte, « L'activité économique en France de la fin du xviii^e siècle à nos jours », Paris, Rivière, 1937.

ses parties les moins bien protégées. La population urbaine qui représentait, en 1831, 15 % de la population, en représentent 25 %, vingt ans plus tard (1). On se doute bien que cette émigration, si elle dépeuplait les ateliers campagnards, n'allait pas grossir les effectifs artisanaux des villes. Les usines textiles ont commencé à remplacer certaines fabrications à la main. Nombre de petites forges du Berri, de l'Angoumois, de Bretagne, de Normandie ont disparu. Dans la branche industrielle où s'établit la mécanique, l'artisan risque d'être évincé à la longue de son métier. Malgré cela, à la fin du xix^e siècle, la France conservait encore une structure économique assez harmonieuse avec ses grandes industries, son agriculture et surtout son artisanat, toujours très vivace, quoique déjà atteint.

Les événements antérieurs et postérieurs à la guerre de 1914 n'ont pas ralenti cette évolution : organisation scientifique du travail, fabrication en série, standardisation des produits, crise économique. Partout on cherche à atteindre les prix de revient et les prix de vente les plus bas. Dans cette course, ceux des producteurs qui ne peuvent parvenir au but, comme c'est le cas de bien des artisans, se trouvent handicapés et sont même parfois voués à la misère, à moins qu'ils n'aillent grossir les rangs des salariés. Les statistiques officielles sont insuffisantes à refléter clairement ce mouvement. D'ailleurs, elles méconnaissent l'artisanat. Les Chambres de Métiers auraient fournir quelques chiffres, mais combien éloignés encore de la réalité, puisqu'il n'en existait pas dans tous les départements et que bien des artisans, notamment dans les campagnes, n'étaient pas enregistrés. Les effectifs artisanaux proprement dits sont donc toujours difficilement palpables. L'insuffisance des renseignements et des chiffres laisse la porte ouverte aux appréciations les plus di-

(1) Vialatte, *op. cit.*

verses. On en est réduit à donner d'assez vagues indications (1).

Pour se contenter d'une idée générale, nous constatons seulement, pour la période allant de 1906 à 1931, un mouvement très net de concentration avec une diminution constante des travailleurs « isolés » (dont beaucoup sont des ouvriers à domicile), et, pour les établissements occupant de 1 à 5 salariés, une diminution d'ensemble avec cependant un redressement léger, mais sans suite, entre 1921 et 1926. Seules les entreprises de 5 à 10 salariés, qui ne sont pas toutes artisanales, enregistrent une très modeste progression pendant toute la période considérée.

Donnons néanmoins quelques chiffres, d'après les derniers résultats statistiques connus, pour montrer, très imparfaitement d'ailleurs, la place que conservait encore l'artisanat dans la vie économique. « En nous basant sur les chiffres du dénombrement de la population française de 1931, et en y opérant les retranchements, imputations et rapprochements indispensables, on peut évaluer qu'il y a en France :

650.000 artisans isolés;

460.000 artisans occupant de 1 à 5 personnes;

40.000 artisans occupant de 6 à 10 personnes;

5.000 artisans occupant plus de 10 personnes.

Donc un total de :
1.155.000 entreprises artisanales. Mais nous répétons qu'il s'agit là d'une évaluation approximative et non d'une certitude. Le personnel occupé dans ces entreprises peut être évalué à 1 million et demi, ce qui fait 2.655.000 personnes

(1) Voir cependant l'étude de M. de Ville-Chabrolle, « Bulletin de la Statistique générale de la France », avril-juin 1933. Sur les difficultés d'application à l'artisanat des données de la S. G. F. et sur les indications qu'on en peut tirer, voir :

M. Debré, « L'artisanat classe sociale », Paris, Dalloz, 1934.

P. Demondion, « L'artisanat dans l'Etat moderne », Paris, Domat-Montchrétien, 1941.

actives dans l'Artisanat français, c'est-à-dire 12,3 % de la population active totale » (1).

On pourrait encore citer des chiffres impressionnants à première vue; ainsi, dans les étoffes et vêtements, dans les cuirs et peaux, dans le textile..., les entreprises artisanales représentaient respectivement 87, 86, 70 % environ du total des entreprises de chacune de ces branches industrielles. Mais ces données ne doivent pas faire illusion. On est, en effet, en présence d'une véritable poussière d'établissements artisanaux, dont le personnel ne représentent en fait que 34,21 et 3 % environ du total des travailleurs de ces différentes industries.

Pour la période postérieure à 1931, il n'y a aucune possibilité de se reporter à des chiffres; on peut cependant affirmer que les effectifs artisanaux ont encore subi, en général, une nouvelle baisse, notamment à la suite de la crise. Bien des artisans sont devenus, depuis quelques années, soit des façonniers travaillant à domicile pour le compte d'une entreprise, soit des salariés d'usine. Au cours des enquêtes que nous avons faites chez des artisans, après avoir frappé à la porte de leur atelier, il nous fut répondu plusieurs fois que, par suite de toutes les difficultés (crise économique, concurrence des grosses maisons, etc.), le maître artisan avait dû, depuis plusieurs années déjà, abandonner son travail indépendant pour aller gagner sa vie chez un fabricant industriel.

Ajoutons encore une dernière indication. Un arrêté du 12 janvier 1938 instituait auprès de la Présidence du Conseil une Commission d'enquête pour l'Artisanat. S'il faut en croire les résultats des travaux de cette commission, « en prenant comme témoins les années 1929, point culminant de la crise économique, et 1935, moment où une certaine reprise d'activité a été constatée, on peut dire que

(1) H. Ley, « L'Artisanat entité corporative », Paris, Dunod, 1938.

la production artisanale a diminué de 5 à 60 % suivant les régions et les professions envisagées par rapport à 1929 (causes : augmentation des prix de revient, sous-consommation, nombre croissant d'installations, concurrence industrielle), et un peu moins (5 à 40 %) par rapport à 1935 (causes : nouvelles charges dues aux lois sociales, augmentation du travail noir, chômage accentué)... Cette régression s'applique aussi bien à la production destinée directement au public... qu'à celle écoulée par intermédiaires; elle frappe les objets courants comme les articles de luxe, mais elle est encore plus considérable pour ces derniers dont le public peut plus facilement se passer » (1).

Ainsi disparaissaient progressivement les petits métiers et la production de qualité qu'ils représentent, malgré l'importance (2) relative qu'ils conservaient numériquement.

Ces quelques données chiffrées ne suffisent malheureusement pas à montrer ce que représente en valeur ou en volume la part de la production artisanale dans l'ensemble de la production française. Si des chiffres existaient à cet égard, ils donneraient sans doute, dans un sens moins favorable, des résultats bien différents de ceux que l'on met parfois en vedette, tout au moins dans certaines branches d'activité.

Il serait intéressant également d'examiner, grâce à quelques observations monographiques, ce que devenaient les artisans de nos provinces. S'il est des artisans que les statistiques n'ont pas réussi à représenter dans leur totalité, ce sont bien ceux qui, du fond de leur campagne, d'où ils ne sont peut-être jamais sortis, mènent une vie dure et laborieuse, travaillent dans une farouche indépen-

(1) Cahiers de l'artisanat, Edition de l'Institut national des Métiers, oct. 1938, page 283.

(2) Importance beaucoup plus sociale qu'économique.

dance et se désintéressent de tout ce qui prend un caractère officiel. Cet artisanat, lui aussi, a été sérieusement malmené par l'évolution industrielle. Les vieux sont restés auprès des foyers et ateliers ancestraux, les jeunes sont allés vers la ville. En 1912, M. Ardouin-Dumazet s'exprimait en ces termes : « Ainsi s'en sont allés, par milliers, de chaque province, ces petits artisans qui étaient la vie de nos bourgades, y maintenaient le commerce. Ils ont émigré parce que rien ne les retenait plus... Les régions dépeuplées ont surtout perdu les masses qui étaient industrielles, mais dont la puissance assurait la vitalité de nos villages en fournissant aux cultivateurs des acheteurs directs pour leur produit » (1). C'est que les articles standards, les créations « prizunic » ont déferlé dans les campagnes, remplaçant par exemple les jarres à huile de Provence par les estagnons de fer, ou les « toupins » par les faitouts d'aluminium. Dans les campagnes, bien souvent, l'artisanat et l'agriculture s'épaulent l'un l'autre. En voici un exemple particulier, qui montrera en même temps l'action de l'industrie sur la production des petits métiers. Il est tiré d'un article de M. Albéric Cahuet, paru dans le numéro du 25 octobre 1941 de « L'Illustration » (2). Il s'agit d'un coin du Périgord. La vallée des Beunes, autrefois cultivée, riche et prolifique en chanvre, donnait du « bon travail aux artisans locaux et garnissait de draps rudes et solides les armoires paysannes ». Mais la vallée ne fut plus entretenue; les eaux envahissantes en prirent possession. « Le paysan déserte la campagne qui cesse de le nourrir... Progressivement, la vallée, autrefois prospère, devient une vallée de ruines, en même temps que meurt l'artisanat entretenu par elle. Ah ! l'artisanat qui ne peut

(1) Ardouin-Dumazet, « Les petites industries rurales », Paris, Lecoq, 1912.

(2) Article intitulé : « Refaisons des terres avec des marais. Ce que l'on voit dans la vallée des Beunes ».

plus vivre, quelle défaite villageoise ! Pour lui enlever ses derniers espoirs, le tisserand local a vu venir la concurrence des usines du Nord. Il a bien un peu essayé de lutter. Mais comment maintenir les métiers lorsque la matière manque ? « Pourquoi, a dit le représentant de l'usine, vous donner tant de mal ? Je vous apporte de la toile qui ne vous coûtera pas la moitié du prix de revient de la vôtre. Revendez notre marchandise. Vous gagnerez davantage et sans effort ». Le tisserand, découragé, s'est laissé convaincre; il a revendu au lieu de fabriquer. On lui avait fait des prix permettant un bénéfice tentateur. Mais ses pratiques, après usage, sont venues lui faire des reproches : « Qu'est-ce que tu nous as vendu là ? C'est de la camelote, ça ne tient pas. Quelle différence avec ce que tu nous fournissais, avec ce que ton père a vendu au mien. C'était si solide que c'est encore tout neuf ». Hélas ! le tisserand périgourdin a renoncé. Finie la belle toile inusable de la vallée des Beunes ».

Voici encore un autre fait : « Dans un centre important du Beaujolais, qui occupait autrefois une soixantaine d'artisans tonneliers à la vie facile et prospère, il en subsiste aujourd'hui trois. De grosses entreprises, dotées d'un matériel mécanique, ont accaparé besoin et travail en livrant les futailles à prix légèrement moindres. Les artisans n'eurent plus qu'à abandonner leurs ateliers. Or, les viticulteurs les regrettent aujourd'hui, car le travail livré par l'usine manque des anciennes qualités de fini et de solidité, et, tout compte fait, revient à un prix plus élevé ». Ces tonneliers perpétuaient « une spécialité vitale pour la région » (1).

Ces exemples résument par bien des traits la véritable situation de l'artisanat régional. Et pourtant, bien que dangereusement menacé, il constitue, comme nous le verrons

(1) Dalin, « Les questions de l'artisanat rural », *Métiers de France*, revue n° 1, 1^{er} oct. 1941.

plus loin, un élément de richesse, de bien-être et de prospérité régionale et nationale.

En résumé, l'artisanat, qui était autrefois l'essentiel et même le seul élément de notre activité productrice, a dû céder un terrain important à l'industrie et passer à l'arrière-plan, tout en conservant une partie de son prestige et de ses vertus. Certains facteurs ne peuvent-ils en provoquer, tout au moins partiellement, un essor nouveau ?

*CARACTÉRISTIQUES ÉCONOMIQUES
DE L'ARTISAN INDÉPENDANT
ET DE SON ENTREPRISE (1)*

Définir l'artisan est un problème malaisé à résoudre. Toute définition ne pourrait être que très vague étant donné la complexité de la matière. En avril 1932, le Bureau International du Travail, au cours d'une étude sur cette question, signalait « l'impossibilité d'englober dans une définition claire, rigoureuse et universelle, la notion complexe et mouvante de l'artisanat », et concluait : « Il faut bien renoncer à satisfaire le besoin de définir ».

Pourtant le législateur français a voulu définir en cherchant des termes et des limites toujours plus précis. Il n'a pas encore trouvé de solution satisfaisante; la difficulté réside surtout dans le nombre de collaborateurs à admettre. Il est vrai qu'il était balancé entre deux doctrines, celle de la Confédération Générale de l'Artisanat français, quantitative et limitative, et celle du Comité d'Entente et d'Action artisanales qui est au contraire qua-

(1) Nous ne donnerons ici que des caractéristiques économiques. Pour la question des « définitions » économique, juridique et légale, voir :

M. Debré, « L'Artisanat, classe sociale », Paris, Dalloz, 1934.

P. Demondion, « L'artisanat dans l'Etat moderne », op. cit.

litative (1). Voici, à titre indicatif, les trois lois successives qui se rapportent à la question.

La première, appelée loi Courtier, du 26 juillet 1925, sur les Chambres de Métiers, définissait comme suit le maître artisan : « Par maîtres artisans, il y a lieu d'entendre les travailleurs de l'un ou l'autre sexe qui exercent un métier manuel, à condition, d'une part, qu'ils accomplissent leur travail par eux-mêmes, seuls ou avec le concours de leur conjoint, des membres de leur famille ou de compagnons ou apprentis, et à condition, d'autre part, qu'ils l'exécutent sans se trouver sous la direction d'un patron ». Complétons par la circulaire du Ministre du Travail aux Préfets du 17 juillet 1928 : « Le patron reste un artisan tant que le nombre des auxiliaires qu'il emploie ne l'empêche pas, en fait, de participer personnellement aux travaux matériels de sa profession. Cette participation personnelle aux travaux manuels, que comporte le métier, doit être courante, habituelle et réellement effective. Le nombre des collaborateurs n'est donc qu'un des éléments d'appréciation de la qualité d'artisan; il ne saurait d'ailleurs être fixé d'une façon uniforme pour tous les corps de métiers et toutes les exploitations. Dans telle spécialité, le patron sera « industriel » avec un petit nombre d'ouvriers; dans telle autre, il pourra rester un « artisan » en occupant un nombre relativement important de compagnons. Ce sont là, en somme, questions de fait auxquelles l'expérience pratique de chaque métier aura à répondre et qui, le cas échéant, seront tranchées par les tribunaux. »

La seconde loi, celle du 27 mars 1934, précise : « Par maîtres artisans, il y a lieu d'entendre les travailleurs au-

(1) Pour les questions doctrinales, voir :

R. Tailledet, « La doctrine de classe de l'artisanat moderne », Paris, Institut National des Métiers, 1937. Doctrine de la C. G. A. F.

H. Ley, « L'artisanat entité corporative », Paris, Dunod 1938. Doctrine du C. E. A. A.

M. Debré, op. cit.

tonomes de l'un et de l'autre sexe exerçant personnellement et à leur propre compte, sans se trouver sous la direction d'un patron, un métier manuel, travaillant chez eux ou au dehors, employant ou non la force motrice, ayant ou non enseigne et boutique, se livrant principalement à la vente du produit de leur propre travail, justifiant de leurs capacités professionnelles par un apprentissage préalable ou un exercice prolongé de ce métier, accomplissant leur travail seuls ou avec le concours de leur conjoint, des membres de leur famille, de compagnons ou d'apprentis. Le nombre de ces compagnons ou apprentis ne devra pas excéder celui qui sera fixé, pour chaque métier ou groupe de métiers, par arrêté du Ministre du Travail, après consultation des organisations syndicales d'artisans et des Chambres de Métiers. Ce nombre ne pourra, en aucun cas, excéder dix unités, l'artisan devant assurer seul la direction de son travail. »

Enfin le décret-loi du 2 mai 1938 remplaçait le deuxième paragraphe de la loi précédente par ce texte encore plus précis : « Le nombre de ces compagnons ou apprentis ne devra pas excéder cinq unités, l'artisan devant assurer seul la direction de son travail. L'emploi occasionnel d'une main-d'œuvre, en excédent de celle prévue, ne fera pas perdre le bénéfice de la présente loi, à la condition toutefois que ce concours supplémentaire soit de courte durée (au maximum 90 journées de travail dans l'année) et ne revête pas un caractère périodique ».

On voit ainsi que le législateur s'est donné beaucoup de mal pour perfectionner sa définition; mais nous estimons, à tout prendre, que c'est encore la première qui est la meilleurs. Il existe d'autres définitions dans un dédale de lois sur le crédit, les impôts, les coopératives dans l'artisanat. En réalité, on est en présence d'une notion sans cesse mouvante, présentant des caractères variés à une même époque et qui se transforme au gré de la vie économique.

Mais abandonnons le domaine légal pour examiner ce que sont, au point de vue économique, l'artisan et son entreprise.

L'artisan indépendant, comme l'industriel, est le maître de son entreprise. Il n'est pas l'un des éléments d'un organisme supérieur dans lequel il serait assujetti aux ordres d'un véritable producteur autonome. Il n'a d'ordre à recevoir de personne. Il est le chef. Il crée et organise son entreprise à sa guise.

D'une part, il y apporte seul son capital, comme l'industriel non sociétaire. A l'origine, ce capital lui permet de s'établir, d'acheter l'outillage et les matières premières initiales. Parfois, l'artisan ne commence même avec aucune ressource liquide personnelle, et les seuls fonds dont il dispose sont empruntés.

Mais d'autre part, à la différence de l'industriel, l'artisan apporte aussi son travail. C'est ce travail, son talent, ses qualités et ses connaissances de toutes sortes, son activité, qui feront sa fortune.

L'artisan n'est pas celui qui dirige de haut. Il dirige tout en travaillant manuellement; il doit posséder l'exercice complet de son métier, condition indispensable pour s'établir, puisqu'à l'origine il est souvent seul.

Les deux facteurs de la production, Capital et Travail, se trouvent donc concentrés dans les mêmes mains, ainsi que les fonctions de direction et d'exécution.

Mais l'artisan est aussi en relation avec le marché des produits. Il vend, en effet, les marchandises qu'il a fabriquées. Quels sont ses clients ? Il peut en avoir de deux catégories. L'artisan autonome type vend surtout aux clients consommateurs, aux particuliers, qui lui sont en général fidèles et dont il connaît les goûts, tout au moins dans les métiers qui permettent un recours fréquent au producteur lui-même. Il y a alors un lien direct entre celui qui

fabrique la marchandise et celui auquel elle est destinée. Cependant, le client peut encore être une entreprise commerciale, sans qu'il y ait pour cela un assujettissement quelconque. C'est le cas de l'artisan qui, ayant fabriqué des articles, les vend, avec ou sans sollicitation de sa part, aux entreprises intermédiaires qui veulent s'en porter acquéreurs. Elles peuvent être considérées comme des clients, tout comme les particuliers. Si ces entreprises s'aperçoivent que les produits ainsi achetés se revendent aisément, elles pourront passer des commandes à l'artisan; cela ne fait pas perdre, a priori, à ce dernier son autonomie et ne le place pas forcément au rang des façonniers. Mais ce dernier procédé ne va pas sans danger. On a vu, en effet, des artisans jadis indépendants devenir les auxiliaires des grands magasins qui leur ont retiré l'indépendance, en exigeant certains types de production, des dates de livraisons successives, des modalités de prix et de paiement, où sombrait le vrai caractère artisanal.

Souvent, d'ailleurs, l'artisan vend simultanément à ces deux catégories de clients. Dans les deux cas, le prix qu'il touche représente évidemment, pour une grande part, le travail qu'il a fourni, mais il représente aussi autre chose, et notamment la valeur de la matière première. Celle-ci peut même, dans certains cas, représenter autant que la part du travail. Il n'y a donc pas seulement rémunération du labeur; il y a aussi un prix de vente, comme pour tout objet fabriqué.

Ainsi, l'artisan produit et vend. Il travaille pour son compte. Il endosse toute la responsabilité dans le fonctionnement de son entreprise. Il combine les facteurs matériels et humains comme il l'entend, et à sa mesure. Son capital servira à l'acquisition des matières premières; il pourra servir aussi à l'achat de l'outillage et des machines, s'il désire améliorer ses conditions de travail. Mais ce capital, bien souvent, ne sera pas très important, étant pro-

portionné aux dimensions restreintes de l'affaire, et ne permettra pas des investissements considérables. S'il se sent capable d'étendre son entreprise avec quelques chances de succès, il s'entourera de quelques collaborateurs. Il aura peut-être auprès de lui les membres de sa famille, enfants ou parents proches; cela peut déjà constituer un atelier assez important. A défaut ou en plus, il pourra faire appel à des collaborateurs étrangers, le plus souvent un petit nombre. Mais, à notre sens, rien n'empêche l'artisan d'avoir 10, 15 ouvriers, la production artisanale de qualité pouvant s'accommoder de ce chiffre, à condition qu'il ne tombe pas dans la fabrication de série et qu'il ne devienne pas ce directeur lointain qui ne participe plus du tout au travail à l'un quelconque des stades de la fabrication. Il deviendrait alors un industriel.

Dans la combinaison des facteurs de la production, dans le problème des débouchés, en un mot, depuis l'achat de la matière première jusqu'à l'écoulement de la marchandise, l'artisan indépendant court des risques, contrairement à ce qu'on a pu dire parfois.

« Le risque existe pour tout producteur qui travaille en vue de l'échange, et si le risque du travailleur autonome paraît médiocre à côté de celui de l'entrepreneur, c'est qu'aussi les deux exploitations ne sont pas de grandeur égale. Le risque est, à vrai dire, inhérent à toute activité économique, et quiconque offre des produits ou des services ne sait jamais s'il trouvera preneur, et à quelles conditions (1). » L'existence de ce risque ne peut être qu'un bienfait, car il développe le sens de la responsabilité. Comparé à celui de l'industriel, le risque de l'artisan paraît faible, mais il n'en est pas moins lourd de conséquences, Il peut d'ailleurs être plus ou moins accentué selon que l'artisan travaille ou non sur commande.

(1) H. Truchy, Cours d'économie politique, 4^e édition, tome I, Sirey, 1936, p. 174.

On dit généralement que le travailleur autonome ne produit que sur commande. Il en était presque toujours ainsi autrefois où la clientèle se recrutait sur place. Cela est encore vrai aujourd'hui dans bien des cas. Mais, les moyens de communication aidant, le cercle des débouchés des artisans s'est élargi, et beaucoup d'entre eux produisent à la fois sur commande et pour des débouchés toujours plus étendus et inconnus. Certains même dépassent nos frontières. Les risques courus sont alors plus importants, tout en gardant des proportions limitées aux quantités relativement faibles produites à l'avance.

Seul détenteur du capital sous ses formes diverses, fournisseur de tout ou partie du travail, organisateur de la fabrication, l'artisan autonome est un petit producteur de qualité et un vendeur, qui court les risques inhérents à toute activité de ce genre. Telles sont ses principales caractéristiques économiques. On voit que, par certains côtés, il peut avoir une parenté tantôt avec le façonnier salarié et tantôt avec l'industriel. Il n'est cependant ni l'un ni l'autre.

Si la production de qualité peut déborder le cadre de l'artisanat autonome, difficile parfois à distinguer des formes voisines, il en constitue cependant l'élément principal, et c'est pourquoi nous l'étudions spécialement.

INTÉRÊT ÉCONOMIQUE *DE LA PRODUCTION ARTISANALE*

La production artisanale est, par sa nature, avant tout orientée vers la qualité, telle qu'elle a été définie. Celle-ci est, en effet, son unique raison d'être à une époque de grande industrialisation. La production artisanale autonome s'étend à presque toutes les branches de l'activité économique. Presque partout où il s'agit de fabriquer des

biens de consommation relevant de la vie intime des individus, l'artisan peut exercer son activité; il l'exerce encore en dehors de ces limites. Mais l'industrie, de son côté, avec ses puissants moyens, lui a livré une concurrence redoutable et bien souvent victorieuse.

La production artisanale ne manque pourtant pas d'intérêt économique.

Des ateliers artisanaux sortent des objets d'art et des produits de haut luxe qui accroissent le patrimoine artistique de notre pays et passent même au delà des frontières sous forme d'exportations visibles ou invisibles. Parmi ces objets, il y en a certains qui nécessitent chez leur auteur le maintien des méthodes traditionnelles de fabrication, car ce qui est art ne peut être que du domaine de la main. L'industrie ne saurait, ici, intervenir; elle a cependant prétendu s'intéresser à la fabrication des objets de luxe. Le plus souvent, elle n'a réussi qu'à faire du faux luxe, éclipsant pourtant, dans une certaine mesure, l'autre, le vrai, qui a fait la richesse des cours royales et des aristocraties françaises et étrangères et pourrait encore constituer un facteur de nature à contribuer, à son échelle, à une saine économie nationale.

Mais cette première catégorie de produits artisanaux, qui fait surtout ressortir le caractère artistique d'objets n'ayant parfois que peu d'utilité, ne peut s'adresser qu'à une élite fortunée de la société. Elle ne constitue donc qu'une fraction de la véritable richesse économique d'un pays.

Les biens de consommation courante sont seuls capables d'assurer le bien-être de l'énorme majorité des individus. Les artisans en ont été les premiers producteurs historiquement; ils en sont encore aujourd'hui les premiers qualitativement. Parmi ces biens, certains sont d'une utilité de tous les jours, de tous les instants; nul ne pourrait s'en passer : tels ces chaussures, ces vêtements, ce linge,

cette table. D'autres sont moins indispensables, tout en améliorant le confort et le bien-être : par exemple, ces fauteuils, ce service à thé, ces pipes, ces articles de bureau, ces sacs à main, ces valises et bien d'autres encore. Parmi eux existe toute une gamme, depuis ceux qui sont à la portée des bourses les moins garnies, jusqu'à ceux nécessitant une certaine aisance, sans toutefois atteindre le haut luxe de la catégorie précédente. C'est dans ce domaine que l'industrie de série s'est lancée dans une concurrence victorieuse, avec ses produits standards fabriqués en masse et vendus bon marché.

Enfin il y a lieu de parler isolément d'une troisième catégorie constituée par les productions régionales. Elles pourraient rentrer dans les catégories précédentes, mais nous préférons lui donner une place à part. Voici quelques-unes des différentes productions les plus caractéristiques que l'on rencontre à travers les provinces françaises : « L'Auvergne livre sa vaisselle rustique, ses terrines à pâté, ses bures, ses plats en terre cuite décorés à la main. Le Limousin propose son point de Tulle, ses dinanderies travaillées au marteau ; le Berry, ses grès ; la Bourgogne, sa boissellerie, sa vannerie, paniers à fraises, volettes à pâté du Mâconnais, ses poteries de l'Ain décorées au barolet, cruches, pots à fleurs..., ses objets en bois tourné, les tasses à déguster le vin... En Ile-de-France, on peut acheter encore de la tabletterie de Méru et des poteries du Beauvaisis à la Chapelle-aux-Pots... » Outre ses meubles si caractéristiques, outre les traditionnelles boucles de chapeau à trois arpillons, chiffre rituel, « la Bretagne dispose aussi d'agrafes de manteau et de toute une petite bijouterie. Certain manoeuvre breton conçoit librement et exécute des figurines de faïence. Quimper en envoie à Paris et fabrique aussi des épis de faîtage. Je note la vannerie, les toiles filées, les lainages tissés à la main, le fameux droguet des monts d'Arrée. Quelques poteries primitives se font à

Saint-Jean dans le Morbihan. Des sabotiers de Dinan tournent le bois. La Champagne étale devant nous l'éventaire des vanneries de la Haute-Marne... La Lorraine a ses luthiers de Mirecourt. Le Dauphiné affectionne les gargoulettes en forme de poule, vernissées vert et les poteries de la Drôme. Les verriers de Gascogne continuent à fournir les habitants... Le Vivarais tisse à la main des étoffes de soie ou de laine. Les dentellières du Puy agitent leurs fuseaux. Le Gard pétrit et cuit des corbeilles tressées ou découpées, des services de table dans le fameux jaune d'Uzès, baveux comme une omelette. Anduze tourne ses jarres et jarrons pour contenir l'huile... La Sarthe excelle à de belles faïences... sans parler des marmites pour tenir les tripes au chaud... Au Maine, les tourneurs s'entendent à creuser le hêtre... Les faïenciers rustiques de Nevers et de Montagnon rééditent leurs services « au coq » ou « aux fleurs des champs ». A Saint-Amand-en-Puisaye, on cuit des grès avec les argiles plastiques de Migennes. En Picardie, en Artois et en Flandre, chacun peut se procurer des dentelles de Bailleul et de Météren, des pipes et des figurines de Saint-Omer... La Normandie, cependant si proche de Paris, n'a pas abandonné la tradition de Bayeux et d'Argentan »... ni les fabrications d'objets en cuivre ou ornés de ce métal, comme les chaudrons de Villedieu. « En Orléanais et en Touraine, Gien reste fidèle à la faïence rustique décorée dans l'esprit renaissanciste des bords de la Loire; le Gâtinais décore et sculpte des sabots. Les enfants des villages de la forêt d'Orléans s'amuse à faire de petits paniers avec des jongs et de grosses épines... La Savoie ne manque pas de potiers qui décorent leur vaisselle et leurs pots à tabac... Les vanniers tissent des corbeilles en osier brut, des paniers en noisetier de roche qu'on exécute aux environs d'Annecy ». En Provence, on remarque la céramique d'Aubagne, « les Santons, ces figurines pétries dans l'argile en vue de la crèche..., les abreu-

voirs pour oiseaux..., les dessus de table ou tapis de Cogolin, les services à bouillabaisse, les cruches de Biot et de Vallauris, les fichus pour l'olivade du Vaucluse », les bijoux anciens et modernes d'Avignon, les tonnelles et corbeilles d'Apt. « En Haute-Provence, on tisse à la main des étoffes de laine pour les bergers des troupeaux transhumants ». Sur les pentes des Pyrénées, on martèle « dans le cuivre ou forge dans le fer clochettes et sonnailles des troupeaux d'Espagne et d'Amérique du Sud. En Roussillon, en comté de Foix ou de Béarn, on œuvre les servantes et les anneaux de guide en verre, les cruches de l'Ariège, les herrades et les callles d'Orthez. Les Basques tressent les sandales » (1) et tissent la toile. Il faudrait aussi citer tous ces meubles faits en bois de pays et dont les conceptions diffèrent d'une région à l'autre.

Si nous insistons sur les produits artisanaux de nos campagnes, c'est parce que, bien souvent, quand on parle des artisans, on ne pense qu'à ceux des villes et aux artisans ruraux, comme les charrons, maréchaux ferrants ou mécaniciens. Mais les principales fabrications de nos provinces, dont certaines sont en relation avec le travail des campagnards, sont aussi de l'artisanat et du plus recommandable. Bien d'autres seraient à citer pour être complet, mais nous n'en pouvons donner qu'un aperçu. Elles constituent pour notre pays une richesse économique diversifiée qu'il convient de ne pas laisser tomber en désuétude.

Cette richesse tient avant tout, comme on l'a vu, aux facteurs naturels : sol, climat et race. Ces fabrications sont, pour une grande part, d'origine ancienne; c'est la tradition qui se perpétue, difficilement et obscurément toutefois, et à un rythme jusqu'ici décroissant. Pourtant, tous ces produits, qui constituent une somme de biens considérable, présentent un intérêt de premier ordre :

(1) Léandre Vaillat : « L'artisan au village », L'Illustration, n° du 14 déc. 1940.

1) Ils sont tout d'abord utilisés directement par les habitants de la région où ils sont fabriqués, notamment pour les besoins domestiques, l'ameublement des intérieurs, le transport, la conservation et la présentation d'autres produits, l'habillement enfin. Ils nécessitent une tradition de fabrication et une tradition de consommation particulières. A chaque région ses habitudes, ses mœurs, ses moyens de vivre, ses objets usuels.

On peut se demander pourquoi les vieilles poteries de St-Jean-du-Morbihan, mentionnées plus haut, « sont encore fabriquées à notre époque où le machinisme a fait disparaître des métiers artisanaux beaucoup plus évolués et paraissant mieux défendus... C'est parce que St-Jean-la-Poterie a su conserver intacte la tradition, que ses produits sont aussi recherchés. Leur beauté rustique et la pureté de leurs formes ne suffiraient pas à assurer leur écoulement. Elles sont employées dans tout le pays comme vaisselle d'usage, pots à lait, pots à beurre, etc..., mais leur qualité principale c'est leur extraordinaire résistance aux variations brusques de température qui les fait utiliser dans toutes les campagnes environnantes pour la cuisine au feu de bois. Elles résistent d'ailleurs très bien à l'action du gaz et si leur échauffement est long, il faut ensuite très peu de chaleur pour maintenir en ébullition les produits qui y sont contenus. Ne fait-on pas dans la poterie de terre de la cuisine « mijotée » dont la qualité est bien supérieure à celle que l'on fait dans les casseroles métalliques. Beauté et supériorité techniques, voilà deux raisons suffisantes pour assurer des débouchés à ce produit. Il n'est pas possible, par des méthodes industrielles, de fabriquer un produit ayant exactement ces qualités » (1).

2) Certains ne sont pas d'un usage strictement local. Leur usage s'étend, d'une manière générale, au pays tout

(1) A. Carles, « La pitié des beaux métiers », *Métiers de France*, mars 1942.

entier, et ils peuvent ne pas posséder de caractère particulier. Ils servent encore, entre autres, aux besoins les plus courants, mais ils ne sont peut-être pas soumis à une aussi profonde tradition de fabrication que les précédents, à raison de leur utilisation générale.

3) Les produits régionaux, aussi bien ceux qui sont destinés à être utilisés sur place par les habitants pour les fins les plus ordinaires, que ceux qui servent à agrémenter le cadre local de la vie journalière, trouvent aussi des acquéreurs parmi les étrangers à la région. Ce sont les citadins, qui goûtent particulièrement le style de tel mobilier provincial; ce sont les touristes français ou étrangers, attirés par le cachet de ces produits, leur forme, leur belle simplicité, leur luxe ou seulement leur solidité et leur extrême utilité.

On voit ainsi que ce ne sont pas les acquéreurs qui devraient manquer pour tous ces objets de qualité, d'une variété infinie et susceptibles de satisfaire les vrais désirs et le véritable intérêt de chacun.

Mais ce n'est là qu'un des avantages de cette production. C'est en effet le propre des artisans de la campagne d'utiliser la matière première qu'ils trouvent sous leur main ou à proximité. Comment pourrait-il en être autrement puisque la grande majorité d'entre eux sont les descendants de ceux qui, privés autrefois des moyens modernes de communication, en étaient réduits à utiliser tout ce qu'ils pouvaient trouver aux alentours pour satisfaire les consommateurs de l'endroit. Ces productions régionales, qui, la plupart du temps, travaillent donc une matière première dont la source ne se trouve pas à une grande distance, n'ont pour ainsi dire pas de frais de transport, et les frais d'intermédiaires, pour l'écoulement de la marchandise à la clientèle locale, sont presque inexistants, en tout cas, peu élevés. Dans ces conditions, on conçoit que le prix de vente des objets les plus usuels, et même de ceux quelque

peu confortables, n'étant pas grevé de tous ces frais, devrait être, d'une manière toute naturelle, plus facilement déjà à la portée de cette clientèle. Comme la production de biens a toujours pour but la satisfaction des besoins et l'amélioration de la situation matérielle et du bien-être des individus, on voit combien la production artisanale provinciale est particulièrement bien placée pour atteindre cette fin, dans nos campagnes et même dans nos petites villes. Cette production s'avère donc économique et précieuse, naturellement. Elle est facteur de prospérité régionale, elle-même facteur de prospérité nationale.

Nous venons ainsi de voir brièvement tout ce que nos artisans producteurs sont capables d'accomplir. Leur activité présente encore un autre intérêt qui n'est pas le moindre. Elle constitue, en effet, un facteur important de stabilité économique.

L'artisan est en contact avec une clientèle dont il connaît les désirs et dont il peut prévoir les fantaisies et les inconstances, tout au moins dans les métiers où elles peuvent se donner libre cours. Il peut certes, et il le fait maintenant de plus en plus pour essayer d'accroître le cercle de ses acheteurs, produire à l'avance. Comme le disait avec raison l'un d'eux, en parlant notamment des articles de luxe, « l'artisan est le serpent tentateur du public ». Dans certaines fabrications, qu'il soit de la ville ou de la campagne, il produit parfois pour des acquéreurs éventuels, ne serait-ce que pour les voyageurs et les touristes. Mais, de toute façon, cette antériorité de l'offre par rapport à la demande ne porte pas sur une grande quantité de biens, l'activité manuelle de l'artisan ne le permettant pas. De plus, il ne faut pas oublier qu'en règle générale, le travail sur commande reste toujours très important. La production artisanale n'a pas à se préoccuper, en principe, de la quantité à produire, mais elle a seulement à rechercher la

demande. A l'inverse, la grande industrie standardisée et mécanisée, devant faire face aux lourdes charges de moyens de fabrication importants et de capitaux considérables, ne peut pas se permettre de produire peu. C'est pourquoi elle s'emploie d'abord à produire, comptant sur ses moyens d'action puissants pour écouler ensuite. Si les débouchés ne s'ouvrent pas, c'est la surproduction avec tout son cortège de faillites et de misères. Au contraire, la petite industrie artisanale ne peut pas être un facteur de surabondance de biens, susceptible de provoquer une crise grave, car, chez elle, la production ne dépasse pas de beaucoup la consommation, quand toutefois, elle lui est supérieure. De plus, une fois la crise éclatée, les grandes entreprises, si elles sont trop nombreuses et trop volumineuses, deviennent dangereuses pour le pays. Dans la tempête, elles ne peuvent pas réduire leur voilure autant qu'il le faudrait; il leur est impossible de comprimer les lourds frais généraux; elles sont alors obligées de fermer leurs portes, momentanément tout au moins, ou de restreindre leur production d'une manière draconienne, provoquant ainsi un chômage massif. La production artisanale, au contraire, plus en contact avec sa clientèle, est mieux assurée d'un écoulement plus régulier de sa fabrication, et si la crise l'atteint à son tour par contre-coup, dans le luxe surtout, elle lui offrira moins de prise et elle la subira avec une intensité moindre, lui permettant de maintenir une certaine activité dans ses ateliers, et ainsi, de continuer à nourrir ceux qui travaillent pour elle.

Cette production constitue donc pour la machine économique un volant précieux qui amortit les chocs, puisque l'effet de la crise se trouve très décentralisé et partant moins violent.

Telles sont les principales raisons qui motivent l'intérêt que l'on porte à la petite industrie artisanale, au point de

vue économique, élément de richesse, de bien-être véritable, de stabilité économique, de prospérité nationale enfin. Ces avantages sont considérables; ils pourraient se manifester d'une manière bien plus apparente, si la grande industrie n'avait eu, jusqu'à présent, la partie belle vis-à-vis d'un artisanat en sommeil.

CHAPITRE V

RÉORGANISATION

ÉCONOMIQUE, TECHNIQUE ET COMMERCIALE DE LA PRODUCTION ARTISANALE AUTONOME

Si la production industrielle a pu dominer, si facilement, de sa masse, la production artisanale, malgré les avantages de celle-ci, c'est que cette dernière n'a pas su ou n'a pas pu, dans son ensemble, évoluer suffisamment avec le monde économique. Il faut d'ailleurs ajouter, pour sa défense, qu'elle n'avait jamais reçu d'aide effective pour la solution de ces problèmes.

Si les moyens d'action de la grande entreprise industrielle entraînent des charges très lourdes, ils permettent et nécessitent en retour une production massive qui a pour effet de ne faire supporter à chaque unité produite qu'une très faible part de toutes ces charges. Il en résulte que ses prix de vente peuvent être bas. Si l'on ajoute à ce premier avantage l'emploi de procédés commerciaux et de propagande très puissants, on comprend que les produits de série puissent faire la loi sur le marché. L'infériorité et la faiblesse de la production artisanale apparaissent alors. Tout d'abord, son prix de vente est plus élevé, car tout en ayant moins de charges à supporter, celles-ci existent, et ne sont pas compensées par un nombre suffisant d'unités fabriquées, son outillage ne le permettant pas. De plus,

étant donné sa faible capacité productrice, elle ne peut profiter de certaines conditions avantageuses, de certains rabais. D'autre part, elle n'a pas isolément de moyens de prospection et de propagande, ce qui l'empêche de se faire connaître et d'étendre ses débouchés. Enfin, l'artisan vivant uniquement du produit de son travail, celui-ci doit être suffisant pour lui assurer avant tout le minimum vital, dont il ne pourrait se passer sans tomber dans un état assez voisin de la misère, minimum qui est loin d'être atteint dans de nombreux métiers.

Ce qui semble donc essentiel aujourd'hui, pour assurer le redressement économique de la production artisanale, c'est-à-dire pour la voir reprendre une place honorable à côté de la production industrialisée, c'est de procéder à son organisation économique, technique, commerciale et coopérative, de façon à multiplier ses transactions.

Nous sommes ainsi amenés à examiner dans quelles conditions le prix de revient et partant le prix de vente peuvent être abaissés pour améliorer la situation de la production artisanale, sans porter atteinte à la qualité. Ceci pose la question des approvisionnements et surtout de la technique.

Nous verrons ensuite les principaux moyens commerciaux et de propagande susceptibles d'aboutir à une renaissance de l'artisanat.

Nous terminerons enfin, couronnant le tout, par une étude de la coopérative artisanale.

APPROVISIONNEMENTS ET TECHNIQUE

En matière d'approvisionnement, on constate une infériorité marquée de l'entreprise artisanale isolée.

En effet, l'artisan n'a pas un volume de production important. Si pour certaines matières premières fondamen-

tales, il peut constituer un stock suffisant pour alimenter ses fabrications pendant un long moment, ce stock sera toujours limité par l'étroitesse de ses locaux et aussi, pour certains, par l'impossibilité de payer comptant une forte somme. En outre, certaines fabrications sont très diversifiées par la nature ou par la qualité de la matière première. L'artisan ne peut donc s'approvisionner que par petites quantités. Il achète chez le demi-grossiste ou même chez le détaillant, parfois au bazar. Il doit donc payer les frais généraux et les bénéfices de ces intermédiaires. N'étant pas un gros consommateur, il paie cher. Cette cherté de la matière première se retrouve dans le prix de vente du produit fabriqué. Il y aurait donc intérêt pour tous les artisans d'un même métier à se grouper pour acheter en gros toutes les fournitures qui leur sont nécessaires. Ils paieraient alors un prix de gros un peu majoré et non le prix fort du détail. Une organisation collective des approvisionnements pourrait donc améliorer les chances du produit artisanal sur le marché, par l'effet sur le prix de vente.

Ce même intérêt se retrouve encore en ce qui concerne les transports. Tous les artisans, en effet, ne trouvent pas sur place, à proximité de leur atelier, la matière première et autres fournitures dont ils ont besoin. Elles sont peut-être loin. Il faut les faire venir. Comme pour l'achat, les grosses entreprises bénéficient des traitements ou tarifs de faveur sur les transports ferroviaires, routiers, fluviaux, maritimes; pour les transports de l'artisan isolé, il ne peut en être question. Et pourtant, les frais de transport, quand ils existent, surchargent considérablement le prix de revient et, par contre-coup, le prix de vente.

On voit que les producteurs artisanaux devraient utiliser une des méthodes propres à la production industrialisée, c'est-à-dire des approvisionnements massifs, par la concentration artisanale des achats. Cette méthode per-

mettrait même, si le groupement constitué est suffisamment important, d'organiser un service particulier de transports, ce qui éviterait aux adhérents de passer par des intermédiaires.

Quelle est maintenant la position de la production artisanale vis-à-vis de la technique ?

On sait que le premier facteur qui a engendré la production quantitative est la division du travail. Elle est aujourd'hui utilisée au maximum dans l'industrie. Au contraire, elle n'existe pas dans la plupart des ateliers artisanaux, et pour cause, puisque le maître s'y trouve souvent seul. Même lorsqu'il s'entoure de quelques ouvriers, elle est encore trop rudimentaire pour pouvoir porter ses fruits. Dans les deux cas, l'artisan doit tout faire par lui-même, non seulement la fabrication proprement dite d'un bout à l'autre du processus, mais encore tout ce qui touche directement ou indirectement à son activité économique, depuis la recherche de la matière première jusqu'aux relations avec le consommateur, en passant par le minimum, toujours très réduit mais nécessaire, d'écritures et de comptabilité. Il n'y a pas de séparation entre les fonctions de direction et celles d'exécution; pas de spécialisation non plus, en général, aux différents stades de la fabrication. L'artisan ne songerait pas à décomposer le processus en ses éléments composants et à spécialiser ses compagnons dans chacun d'eux, car le propre d'un artisan, qu'il soit maître ou compagnon, est de savoir exécuter toutes les opérations nécessaires à son métier.

On connaît les avantages que procure à l'industrie la décomposition des tâches. Son absence presque totale de l'atelier artisanal empêche le rendement maximum des forces productives de l'homme, et surtout, les pertes de temps, résultant du passage d'une occupation à une autre, ne sont pas évitées. Il semble cependant que dans certains

ateliers une certaine division pourrait s'opérer, d'une manière toutefois un peu différente de celle de l'industrie. Ici, on ne peut former des spécialistes pour des tâches déterminées. Ce qui est seulement possible, c'est, pour la fabrication d'un objet donné, un meuble par exemple, d'attribuer à chacun une tâche : tel dégrossira le bois, tel autre lui donnera les contours appropriés, tel autre sera chargé du placage, tel autre de l'assemblage, le maître pouvant se réserver la sculpture de motifs sur les panneaux, tout en donnant par-ci, par-là, les coups de main nécessaires. Pour le meuble suivant, la répartition du travail pourra se faire d'une autre manière, mais on pourra mettre à profit les capacités particulières de tel ouvrier pour une opération déterminée. Ce qui est essentiel en matière artisanale, c'est que l'homme de métier conserve la pratique totale de son métier, qu'il ne se spécialise pas à un stade donné, car cette spécialisation lui enlèverait toute capacité aux stades antérieurs ou postérieurs, et l'artisanat perdrait son sens. Ainsi, une division du travail paraît possible : il suffirait d'un minimum d'organisation interne de l'atelier, organisation qui ne devrait pas paraître révolutionnaire à des esprits rationnellement ordonnés. Cette amélioration pourrait déjà produire un accroissement du rendement du travail artisanal dans les ateliers occupant quelques compagnons ou plusieurs membres de la famille.

Mais cette amélioration produirait plus d'effets encore si elle s'accompagnait d'une disposition rationnelle des outils, des machines, des matières premières et de tous objets, à proximité de celui qui doit les utiliser. L'adaptation de l'atelier serait assez simple pour obtenir le minimum nécessaire. Il faut reconnaître que celui-ci est parfois réalisé.

Certains vont jusqu'à penser que l'on peut introduire dans l'atelier artisanal ce qu'on appelle, en matière d'organisation scientifique, l'étude des temps et des mouvements,

pour en déduire des méthodes de travail. Il nous semble que ce serait aller trop loin et qu'une telle application ne serait même pas souhaitable. D'ailleurs, il est probable que l'artisan ne s'en accommoderait pas, même pour les tâches les plus courantes. Celui qui exerce le métier depuis longtemps doit connaître, mieux que quiconque, les tours de main nécessaires à la fabrication. Il suffit, pour l'ouvrage le plus courant, qu'il sache utiliser adroitement ses outils ou ses machines.

On parle parfois des avantages qu'il y aurait pour l'artisan à utiliser le système du « Planning ». Il permettrait notamment, pour une fabrication donnée, une prévision d'ensemble, en vue du déroulement des opérations. Le client pourrait être renseigné sur l'état d'avancement des travaux; l'artisan pourrait respecter plus facilement les délais d'exécution.

En réalité, dans l'organisation interne de l'atelier artisanal, il faut bien se garder de pousser à l'adoption des méthodes de l'industrie de série; la production de qualité et le caractère artisanal de l'homme pourraient s'en ressentir, sans aucun avantage en contrepartie. Si ceux-ci semblent compatibles avec une certaine division du travail, là où elle est possible, complétée par une meilleure disposition de l'outillage, des matériaux et de l'atelier en général, ils ne paraissent pas admettre une beaucoup plus grande extension des autres procédés dits scientifiques. Les avantages que procurent ordinairement ces derniers devraient résulter simplement d'une bonne organisation interne conforme à des principes naturels d'ordre.

Passant du domaine de l'organisation du travail proprement dit au domaine du moteur et de la machine, on constate encore un manque général d'adaptation de la part de l'artisanat. Le progrès mécanique n'y entre que lentement, très lentement. Pourtant la machine se subs-

titue à l'homme pour accomplir des opérations qu'il réalisait autrefois avec son outil. Elle permet donc d'accroître l'efficacité, la rapidité du travail. Elle économise l'effort humain. Elle aboutit à un accroissement du nombre d'unités produites dans un temps donné. Tels sont ses avantages principaux. Ils ont donné à la grande industrie une supériorité quantitative.

L'artisanat, lui, a conservé pendant longtemps l'outillage qu'il avait autrefois. Aujourd'hui encore, peu nombreux sont les ateliers où l'on rencontre des outils perfectionnés et des machines. Il semble que l'adaptation ait commencé à la ville avant de gagner les campagnes, ce qui se comprend aisément, car le milieu urbain est plus en contact avec le progrès que le milieu rural. En outre, l'artisan ne peut avoir des machines importantes, son atelier ayant des dimensions restreintes. Or, toute machine suppose un moteur et l'ensemble constituait, il n'y a pas tellement longtemps, une masse trop imposante. Ce qu'il lui faut, ce sont de petites machines, de petits moteurs en rapport avec la petitesse de l'entreprise, des machines qui soient en outre solides, perfectionnées et d'un emploi relativement simple. Il lui faut enfin des appareils ne nécessitant pas une immobilisation trop grande de capitaux. Nous verrons plus loin la question de l'utilisation collective des machines, mais il nous semble que, malgré le chômage auquel elles sont parfois soumises dans un atelier artisanal à raison de l'extrême diversité de la production, malgré leur amortissement assez long, parce que réparti sur un nombre de produits plus élevé mais encore faible, l'idéal serait que les artisans en soient eux-mêmes propriétaires. Quelques-uns le sont déjà et le mouvement pourrait se développer.

C'est ici qu'intervient le rôle de l'industrie standardisée. Elle remplit une fonction importante et qui est bien de son ressort. Ce rôle consiste à équiper l'artisanat en fabri-

quant en grande série, et partant à bon marché, les machines-outils et moteurs qu'il peut utiliser. On voit, en passant, que la grosse entreprise qui paraissait vouloir absorber la petite, est au contraire un facteur susceptible de lui donner plus de vigueur sans se nuire à elle-même. Une collaboration est donc souhaitable à cet égard entre les deux pôles de la production.

Un autre facteur, plus important peut-être, et s'ajoutant au précédent, permettant d'améliorer la technique artisanale, est constitué par cette fée magique qu'est l'électricité. Provenant des usines thermiques et surtout des usines hydro-électriques, elle peut être transportée à de grandes distances de sa source. Ce ne seront donc plus seulement les ateliers favorisés par leur emplacement, mais aussi ceux des campagnes les plus éloignées, qui pourront bénéficier de l'éclairage et de la force motrice, lorsque la politique déjà commencée d'électrification des campagnes aura été menée à bonne fin. A l'artisan ensuite d'en faire l'adoption. L'énergie électrique alimentera son petit moteur, sa petite machine, dans des conditions avantageuses de salubrité, de propreté, de place, de simplicité et de temps. Dans l'atelier artisanal, l'énergie électrique paraît devoir triompher de toutes les autres. Elle ne se borne pas, d'ailleurs, à procurer la force motrice; elle se transforme encore en énergie thermique qui, dans certaines fabrications, peut être du plus grand intérêt. On utilise par exemple des fours électriques dans la verrerie, pour la cuisson des grès, des poteries, des émaux, de la céramique, etc... On signale, à Paris (1), une progression sensible dans l'utilisation de ces fours. Mais la force motrice restera toujours sa plus utile propriété.

Ainsi, la machine à vapeur, qui avait été la cause de la

(1) Témoignage de l'entreprise Oswald et Macé, Rue Broca, qui n'équipait autrefois que des laboratoires et équipe maintenant des artisans.

centralisation industrielle, fait place à l'électricité, facteur de décentralisation.

La généralisation de la petite machine individuelle mue à l'électricité favoriserait grandement les métiers artisanaux. Voici comment Mme Gina Lombroso s'exprimait déjà sur cette question, en 1933, dans « Le retour à la prospérité » (1). Tout un énorme travail est déjà en train de se faire pour adapter l'industrie, l'agriculture, la fabrication, l'exploitation, à la nouvelle orientation; on cherche à inventer des instruments et à trouver des sources d'énergie et de chaleur « individuelles ». Jamais on n'a vu un tel renouveau d'inventions utiles pour les petites exploitations et les petites industries familiales, jamais tel genre d'inventions n'a été plus demandé.

« Dans la rubannerie de la région de Saint-Etienne, par exemple, le moteur électrique individuel a permis aux artisans de lutter victorieusement contre les grandes usines; leur nombre a passé de 90 avec 214 métiers en 1925, à 4.287 avec 11.275 métiers en 1931. La région du Rhône est passée de 272 ateliers de tissage familiaux en 1925 à 980 en 1931. »

Il reste à voir maintenant dans quelles conditions le progrès technique peut être utilisé par la production artisanale. Celle-ci, on le sait, comporte une très grande partie de travail manuel, pour assurer à l'objet le fini de l'exécution. Mais il existe souvent, à un moment de la fabrication, une ou plusieurs opérations susceptibles d'un emploi de la mécanique. Celle-ci peut servir notamment pour dégrossir la matière. L'ébéniste, par exemple, pour découper les planches brutes, pourra remplacer avantageusement sa scie à main par une scie mécanique qui fera le même ouvrage plus régulièrement. Dans cette opération du dégrossissage, le « fig nolage » n'a rien à faire. A utiliser la

(1) Gina Lombroso, « Le retour à la prospérité. Les erreurs du passé et les tâches de l'avenir », Paris, Payot, 1933.

machine, on gagne du temps. S'il s'agit de polir les métaux ou le bois, la lime mécanique sera très utile et fera, dans bien des cas, aussi bien que l'outil traditionnel. On citerait bien d'autres applications de la machine. Son rôle est d'aider l'artisan dans son travail et non de prendre sa place. L'homme doit rester le maître de la machine; c'est lui qui la dirige, il n'est pas dirigé par elle. Dans la fabrication artisanale, elle est surtout destinée à faire le gros ouvrage qui ne nécessite pas d'habileté, de tours de mains particuliers. Dans beaucoup de métiers, une place devrait lui être réservée. Dans d'autres, au contraire, on ne peut même pas concevoir son emploi, la main restant souveraine du commencement à la fin. Dans certains, tantôt la machine en sera totalement exclue, tantôt elle sera utilisée à un degré plus ou moins grand.

Sans entrer dans les détails, il est sûr que le progrès mécanique peut procurer, dans beaucoup de cas, des avantages considérables et améliorer la position de la production artisanale. De même, bien des outils demanderaient à être remplacés par d'autres plus modernes, plus perfectionnés et mieux adaptés.

Pendant, en cette matière, il faut agir avec beaucoup de prudence pour éviter que l'artisan ne tombe dans la série, qu'il ne prenne l'habitude de faire travailler sa machine plus qu'il n'est désirable, en un mot, pour ne pas porter atteinte à la qualité dont il doit rester le représentant. Il y a une limite, difficile à déterminer d'une manière précise, qu'il ne faut pas franchir. « Une question se trouve posée : l'artisan doit-il satisfaire au progrès et user pleinement de la machine-outil ? Assurément oui, et j'ajoute dans toute la mesure possible, c'est-à-dire jusqu'au moment précis où la finition et la facture particulière, propres aux métiers artisanaux, font du produit un article spécialement remarqué et recherché » (1).

(1) J.-B. Bellanger, « De la modernisation de l'atelier artisanal », Métiers de France, avril 1942.

Ainsi, en tenant compte de certaines réserves, une amélioration de l'organisation du travail, une utilisation des procédés techniques modernes, dans la mesure où elle est possible, pourraient revigorer les entreprises artisanales et leur permettre de regagner une partie du terrain perdu devant la grande industrie. Cette modernisation, en effet, qui ne doit à aucun prix se faire aux dépens de la qualité, serait de nature à améliorer le rendement et partant le prix de vente. Elle permettrait à l'artisanat de mettre ses produits à la portée d'une clientèle à base plus étendue.

Mais il ne faut pas lui demander ce qu'il ne peut pas, ce qu'il ne doit pas donner, c'est-à-dire la grande série et le bon marché; ce serait la fin de l'artisanat véritable et de la qualité.

COMMERCE ET PROPAGANDE

Cette question est fondamentale dans le problème de la restauration de la production artisanale. Le jour où celle-ci aura retrouvé des débouchés abondants, bien des problèmes se résoudreont aisément. L'amélioration du prix de vente par une organisation appropriée des approvisionnements et de la technique procure déjà un avantage considérable, mais elle ne suffit pas. Il faut encore écouler la fabrication, ce qui nécessite une fonction commerciale et publicitaire.

Autrefois, l'artisan produisait pour une clientèle locale, celle de son village, de sa ville, de son quartier; clientèle attitrée, bien connue de lui, et qui ne pouvait s'adresser aux grandes industries, inexistantes à l'époque. Mais ce milieu économique restreint, dû à l'absence ou aux difficultés de communication d'alors, n'a cessé de s'étendre avec le progrès. Au fur et à mesure que le marché s'élargissait, les entreprises s'agrandissaient et augmentaient en même temps leurs moyens de prospection. Cette clien-

tèle, jadis locale et artisanale par nécessité, est bien vite devenue la clientèle de la grande entreprise, du grand magasin. En province, combien il est facile de prendre le chemin de fer, l'autocar ou sa voiture pour aller à la ville se procurer, sans délai de fabrication, ce dont on a besoin ! Si l'on ne peut se déplacer, c'est la marchandise elle-même qui est amenée à domicile, après commande d'après un catalogue. La modernisation des moyens de transport a donc considérablement servi l'écoulement de la production industrielle au détriment de celle de l'artisan isolé.

L'artisan doit s'adapter à la vie économique moderne. Certes, ses premiers clients devraient être ceux qui habitent non loin de son atelier ; mais il doit tenir compte des exigences de son temps, et ne pas se refuser la production sans commande pour une clientèle inconnue, dans les métiers où cela est compatible avec la production de qualité. Dans ces métiers, il doit chercher à accroître son revenu en multipliant ses occasions de vente ; et s'il peut, et même doit continuer à fabriquer sur commande des consommateurs, encore faut-il qu'il en ait. C'est tout le problème des débouchés.

Quelle est, vis-à-vis de la vente et de la recherche des débouchés, la position de l'entreprise artisanale ? Il convient tout d'abord de ne pas méconnaître ses avantages propres. Dans les cas, en effet, où le genre de fabrication le permet, elle peut compter sur un noyau de fidèles acheteurs qui constituent les plus efficaces propagandistes ; ainsi sa clientèle peut s'élargir progressivement dans la mesure où elle peut y satisfaire par une amélioration de sa productivité contenue dans de justes limites. Le souci de la recherche des débouchés est alors réduit au minimum, si même il existe encore. Mais cette situation avantageuse ne subsiste plus dans beaucoup d'ateliers. La situation existante est différente de celle qui devrait être. Cela tient à l'existence des grosses entreprises dont la

fonction commerciale et publicitaire dispose de moyens extrêmement puissants, tandis que celle de l'artisan se trouve nécessairement réduite.

Si l'artisan a des clients particuliers qui viennent à son atelier, il doit les recevoir lui-même, car, sauf dans le cas où il travaille avec sa femme ou sa fille qu'il a alors spécialisée, avec avantage, dans les relations avec le consommateur, il ne peut pas entretenir un employé uniquement pour la vente. Or, cette réception des clients par celui qui est en même temps producteur, ralentit d'autant la fabrication. C'est pourquoi on trouve des artisans qui préfèrent ne pas avoir à faire à la clientèle directe des particuliers, lorsque cela est possible. Ils ne peuvent pas se laisser détourner de leur activité essentielle, qui est le travail d'exécution. A plus forte raison n'ont-ils pas le temps de s'occuper de la question des débouchés.

La grande entreprise dispose de moyens très divers. Elle peut ouvrir des succursales, constituer des dépôts, avoir des représentants, des commis-voyageurs qui vont solliciter la clientèle jusque dans les bourgs. Elle peut utiliser à grands frais les méthodes modernes de publicité : réclame dans les journaux, dans les revues, par affiches, envoi de brochures, de catalogues, annonces à la T. S. F., expositions variées. Toute la publicité la plus tapageuse et la plus habile est mise en œuvre. L'artisan, lui, ne peut rien faire isolément pour en contrecarrer l'effet, et cet effet est désastreux, car il pousse le consommateur au faux luxe, à la fausse qualité, au produit standard, au produit « prizunic ». Cette propagande effrénée a réussi à séduire des couches de plus en plus nombreuses de la population, souvent même au détriment de son propre intérêt.

Ce qui fait aussi la supériorité de la grande maison, c'est qu'elle présente un grand choix d'articles. Parmi eux, s'en trouvera peut-être un, susceptible de satisfaire les désirs du consommateur, et sans attente pour lui. On ne

peut pas reprocher à ce dernier d'être pressé dans ses achats, pas plus qu'on ne peut lui reprocher de s'abstenir d'aller d'atelier en atelier jusqu'à ce qu'il ait trouvé l'objet à sa convenance et livrable de suite. En outre, il préférera souvent aller dans un grand magasin, où il concentrera sur place tous ses achats, plutôt que de visiter au moins autant et parfois plus d'artisans que de catégories d'objets à acquérir.

Pour toutes ces raisons, et en s'abstenant de généraliser, il ne semble pas exagéré d'affirmer que peu nombreux sont les consommateurs qui vont directement chez l'artisan pour se procurer ce dont ils ont besoin. Mais cela ne signifie pas que les acheteurs de produits artisanaux soient une infime minorité. Ils sont nombreux, pour autant que sont nombreux les produits correspondants; pourtant ils ignorent la véritable provenance de ce qu'ils achètent. C'est alors qu'apparaît le rôle néfaste pour la production artisanale du revendeur intermédiaire. Celui-ci, qui se prétend parfois fabricant alors qu'en réalité il achète aux artisans, se garde bien d'indiquer l'origine des articles. De ce fait, le public qui n'est pas averti ne se doute pas qu'il est en présence d'une œuvre artisanale fabriquée dans de petits ateliers situés dans les coins les plus reculés des villes ou des campagnes. Qui croirait, par exemple, que ces jeux d'enfants en bois découpé ont été fabriqués dans d'humbles chaumières des montagnes du Queyras ? Ainsi, notre producteur de qualité par excellence, l'artisan, est ignoré plus encore peut-être à la ville, où il est comme noyé dans la masse, qu'à la campagne où il est connu de ses concitoyens, mais souvent délaissé. Cette ignorance du public à son égard contribue, avec d'autres facteurs, au maintien de sa faible vitalité. Mais cet inconvénient serait encore négligeable, puisqu'il permet tout de même, dans une certaine mesure, l'écoulement de la production artisanale, s'il n'y venait s'en ajouter un autre : l'intérêt du

commerçant est d'acheter à bas prix et de revendre le plus cher possible; cela revient à exploiter le travail de l'artisan et à tenter d'exploiter le consommateur. Nous avons vu que le produit artisanal était déjà plus coûteux par lui-même que celui de l'usine, ce qui le mettait dans une position peu avantageuse; l'intermédiaire revendeur, pour faire son bénéfice, rend cette position encore plus défavorable. Le prix de vente final est donc plus élevé qu'au sortir de l'atelier, ce qui ne pousse pas à l'augmentation du nombre des acheteurs. Tels sont les principaux inconvénients du recours à l'entreprise commerciale. Pourtant, puisqu'il ne dispose d'aucun moyen personnel à sa portée, c'est à elle que l'artisan s'adresse pour écouler sa production lorsqu'il a perdu ses clients ou qu'il désire développer celle-ci et ne pas se contenter d'attendre des commandes problématiques. C'est la solution la plus facile, et souvent la plus immédiate; c'est aussi la plus anonyme, c'est-à-dire celle qui fait oublier le plus l'artisanat, sans parler du danger de voir ce producteur autonome tomber dans une dépendance plus ou moins étroite.

La situation de l'artisanat indépendant, aux points de vue commercial et publicitaire, est donc assez précaire dans son cadre actuel. Ne pouvant pas utiliser isolément les procédés modernes propres à opérer un retour de clientèle, il n'a maintenu une activité restreinte, quand toutefois il l'a pu, que par son petit cercle de fidèles ou son recours à une maison intermédiaire.

Si l'on veut restaurer et développer la production artisanale, il faut donc lui donner des moyens modernes pour la faire connaître et apprécier, et pour assurer son écoulement, sans passer, si possible, par des organismes étrangers, de façon à assurer son indépendance totale depuis la fabrication jusqu'à la vente au consommateur. Ce sont ces moyens, qui ne peuvent être que collectifs, qu'il faut étudier maintenant.

A) *Propagande et expositions*

La question de la propagande retiendra tout d'abord notre attention, car c'est elle qui doit être la première mise en œuvre pour remonter le courant qui a emporté le consommateur vers la mer des produits de série.

Il ne s'agit pas, à l'origine, de faire de la réclame pour tel ou tel artisan, ce qui est affaire personnelle, mais pour l'artisanat. Il s'agit, avant tout, pour le présent, de lutter contre l'envahissement de la camelote industrielle et de faire reconsidérer par le public ses sentiments et ses goûts à l'égard du produit de qualité. Il faut pour cela lui rappeler inlassablement les hautes qualités de la production artisanale, c'est-à-dire lui en indiquer les caractéristiques principales que nous avons exposées au début de cette seconde partie; il faut éduquer le goût du public et aussi lui faire comprendre quel est son véritable intérêt, notamment, que le moins cher n'est pas le plus économique, et que le produit de qualité compense son prix plus élevé par une satisfaction plus grande ou un usage plus long.

Cette propagande portera à la connaissance des consommateurs de la ville et de la campagne toutes les productions artisanales anciennes ou modernes et ce qu'elles peuvent leur procurer. Elle aura notamment pour mission de restaurer, intérêt bien compris, l'amour des provinciaux pour les fabrications du terroir mettant en œuvre les ressources locales. Elle n'oubliera pas en outre que les produits d'art et les œuvres rustiques de nos campagnes ne sont pas les moins bien placés pour tenter le citadin. Ainsi, elle contribuera à rénover les productions régionales décentralisées, si nécessaires à l'équilibre économique d'un pays.

I. Quant aux moyens à employer, ce sont tous ceux que l'art et la science de la publicité moderne mettent à notre

disposition : dessins publicitaires dans la presse, affiches artistiques, brochures, films documentaires, émissions radiophoniques comportant des monographies de métiers, revues de vulgarisation des produits artisanaux et bien d'autres procédés utilisés par l'industrie et le grand commerce. Cependant, toute cette publicité doit être mise en œuvre avec habileté, avec tact, en tenant compte de l'extrême diversité des productions artisanales, et des différentes catégories de clientèles auxquelles elles s'adressent. L'esprit qualitatif et artisanal une fois restauré, il suffira de l'entretenir par des méthodes similaires.

II. Mais l'instrument de propagande le plus efficace reste, sans nul doute, l'exposition. Les procédés précédemment cités sont tout théoriques; celui-ci est à la fois théorique et pratique, car il met le public au contact du produit et parfois du producteur lui-même, avec des notes ou commentaires à l'appui. L'exposition met sous ses yeux des travaux qui ne sont pas fabriqués en série, des travaux qui doivent forcer son admiration. Elle seule permet aux consommateurs, qui la visitent par simple curiosité, de provoquer leur étonnement et d'attirer leur attention sur l'extrême variété des produits artisanaux, sur la diversité des besoins ou des désirs auxquels ils répondent, sur leur qualité d'exécution, sur les procédés techniques de fabrication, en un mot sur tout ce dont l'artisanat est capable. Beaucoup de ces visiteurs sortent convertis ou tout au moins mieux disposés à l'égard du produit artisanal de qualité. Tout, dans ces expositions, doit être organisé sous le signe de la qualité; il semble bon d'y sélectionner les objets exposés ou mis en vente pour ne pas décourager le consommateur par la présence d'articles de second ordre.

Si le public se montre en général favorable pour tout ce qui est exposition, il n'en a pas toujours été de même des artisans qui, bien souvent, n'ont pas suffisamment com-

pris l'avantage qu'ils pourraient retirer de telles manifestations. A l'heure actuelle, elles seraient pour eux d'une très grande utilité, sinon avec effet immédiat, du moins pour un avenir rapproché, l'éducation du public ne pouvant produire tous ses effets que progressivement. Il est à remarquer qu'avant la guerre, aucune exposition n'avait été pratiquement et sérieusement organisée à une échelle importante, sauf peut-être celles de la Chambre de Métiers d'Alsace et quelques autres, dans le cadre régional. Signalons encore l'initiative des concours Lépine qui, dans leurs manifestations de la Capitale et de quelques-unes des villes de province, avaient réservé une place aux artisans. Les foires commerciales n'ont jamais pu donner une juste idée de la production artisanale, et les grandes expositions françaises de Paris n'y ont guère beaucoup mieux réussi; la participation artisanale à celle de 1937 n'a pas rallié tous les suffrages.

Les expositions peuvent être organisées de diverses manières. Notons tout d'abord que, pendant longtemps, les artisans n'y participaient qu'à titre individuel; il semble que cet individualisme soit appelé, sinon à disparaître tout à fait, du moins à s'atténuer. Le stand devient en effet collectif, sans cartes commerciales, mais cela ne doit pas supprimer la possibilité pour le visiteur de connaître le nom du producteur, s'il en exprime le désir.

On peut distinguer les foires ou expositions à participation artisanale et celles consacrées uniquement à l'artisanat. Les premières présentent un grand intérêt à raison de l'ampleur de la manifestation et de la comparaison, que l'on peut faire simultanément, des deux grandes catégories de production. Elles ont un caractère général s'étendant à tous les métiers. Si la vente y est pratiquée, elles permettent, suivant leur ampleur et selon les produits, de conclure des affaires intéressantes. Qu'elles soient dans le genre de celle de 1937, ou de celle plus récente de Lyon,

elles constituent des moyens puissants de vulgariser les productions artisanales, si leurs sections sont suffisamment mises en relief; à cette foire de Lyon, en septembre 1941, des commandes s'élevant à 8.000.000 de francs ont été passées aux 480 artisans exposants.

Les expositions purement artisanales sont certainement les plus importantes. Elles sont plus susceptibles d'attirer l'attention sur l'artisanat, car elles ne s'occupent que de lui. Certaines d'entre elles peuvent prendre le caractère de musée permanent où sont rassemblées les œuvres artistiques, luxueuses ou courantes, les plus caractéristiques. Toute vente ou publicité individuelle en est exclue. Leur intérêt est surtout instructif et documentaire : c'est le musée, l'exposition théorique. A côté d'elles se placent les expositions « pratiques », les plus intéressantes, celles où l'on peut circuler dans les stands, prendre en main l'objet, l'examiner, apprécier toutes ses qualités, où l'on peut s'entretenir avec un homme du métier ou connaissant bien celui-ci, où l'on voit parfois l'artisan au travail, où l'on peut passer des commandes ou noter des adresses sans enlever au stand son caractère collectif, où l'on peut enfin acheter, sans être en présence directement des fabricants. Certains stands peuvent être cependant individuels; mais, dans quelques métiers, cela n'est pas possible ou entraînerait pour l'artisan de trop grandes difficultés. Les objets sont donc le plus souvent groupés par profession ou par région dans un stand unique. Il semble qu'il y aurait avantage, même dans le cas où la vente n'est pas pratiquée, à indiquer la valeur de ce qui est exposé. On renseignerait ainsi le public sur une question très importante pour lui, celle du prix. Il pourrait en tirer des conclusions favorables. Telles sont les grandes lignes, d'ordre interne, de ces expositions, qui sont susceptibles de quelques variations selon le but, plus ou moins directement commercial, poursuivi par les organisateurs.

Dans quels cadres peuvent se dérouler ces manifestations ? Dans la Capitale, elles auraient un caractère national, c'est-à-dire qu'elles grouperaient tous les métiers français qui seraient seulement répartis, soit par catégorie, soit géographiquement par région. Il y aurait, organisé selon ce cadre, un salon annuel des produits artisanaux, comme il y avait des salons de l'Automobile ou des Arts ménagers (1). Les visiteurs auraient ainsi une synthèse aussi complète que possible de tout ce que peuvent leur procurer, et avec quelle qualité, les métiers français urbains ou ruraux. Mais tout aussi importantes, sinon plus, seraient les expositions régionales, car, pour un grand nombre d'artisans, la clientèle doit se recruter dans la région même; elles auraient la mission très importante de contribuer à la rénovation, à la modernisation, à la résurrection même de certaines fabrications, en restaurant le goût régional si sérieusement atteint par la standardisation. Mais ces manifestations, qui doivent faire connaître les choses du terroir et leurs belles qualités à la plus grande partie possible de la population des villes, des bourgs et des campagnes, doivent pouvoir se déplacer et visiter les principaux centres de la région ou du département. Il faut citer, à cet égard, l'exposition à la fois documentaire et pratique d'Orléans, qui se tint au chef-lieu du Loiret au mois de mai 1941, puis fut présentée à Châteauneuf-sur-Loire, à Sully, pour trouver ensuite sa place dans le cadre artisanal à la foire de Lyon (2) et s'établir en dernier lieu au château de Gien. Nous en reparlerons plus loin. Enfin, il y a les multiples expositions locales organisées surtout dans les grands centres pour mettre en valeur les productions qui s'adressent plus particulièrement à la clientèle citadine, expositions qui peuvent être

(1) Il y a eu, en 1933, un « salon de la qualité » à Paris, qui n'a pas été renouvelé.

(2) Sur la section artisanale à la foire de Lyon, voir *Métiers de France*, n° 2, 1^{er} nov. 1941.

générales ou au contraire spécialisées, par exemple dans le cuir, le meuble, etc...

Tels sont les principaux moyens de propagande qui seraient de nature à opérer un revirement de l'esprit public en faveur des productions artisanales. Une dernière question reste à résoudre : qui mettra en œuvre cette propagande ? Il nous semble qu'une collaboration serait nécessaire entre les groupements coopératifs chargés des intérêts économiques et les Chambres de Métiers, avec l'aide des pouvoirs publics.

B) *Bureaux de vente*

La propagande étant supposée avoir produit son effet, il faut que le consommateur puisse satisfaire son désir de se procurer la marchandise artisanale avec presque autant de facilité que s'il s'agissait pour lui d'acheter un article de série. Etant désormais bien disposé, il ne faut pas le rebuter par des difficultés et par des délais. Dans certains cas, ils seront inévitables et il saura patienter; dans d'autres, il ne tolérera aucun désagrément. L'un ira jusque dans l'atelier de l'artisan, l'autre ne voudra pas s'en donner la peine. De son côté, l'artisan peut avoir des clients personnels — dans certains métiers il ne peut en être autrement — et en désirer; mais il peut aussi chercher à écouler sa production sans contact direct avec l'acheteur.

Une solution, qui paraît alors digne d'un grand intérêt, est d'organiser des « bureaux de vente de produits artisanaux », sortes d'expositions permanentes aux fins de vente.

La création de ces organismes devrait être, nous semble-t-il, un facteur important de rénovation artisanale. Ils seraient, sur le plan commercial, la réplique des petits producteurs autonomes aux grandes ou moyennes entreprises. Ils leur emprunteraient certaines de leurs méthodes.

Ces bureaux ou petits magasins seraient organisés comme elles, en ce qui concerne la technique des relations avec le public. Les locaux ne devraient pas être situés dans des coins retirés, loin de toute vie économique, leur place commerciale devant être déterminée par le genre d'articles qu'ils mettent en vente; pour le luxe, par exemple, le bureau serait situé dans les avenues ou boulevards traditionnellement réputés pour un tel commerce.

Dans ces bureaux, qui ne devraient avoir rien à envier aux boutiques des concurrents, le public ne peut plus se méprendre sur l'origine des marchandises, et il est assuré de ne pas y être exploité par un revendeur qui touche un bénéfice important; il sait que le prix demandé représente la juste valeur, majorée peut-être, selon les détails du fonctionnement de ces organismes, d'une faible somme destinée surtout à couvrir les frais. Ces bureaux n'achètent pas pour revendre avec l'important profit traditionnel. Chez eux encore, l'artisan se sent presque chez lui; il est déchargé des soucis de la vente, car il a des vendeurs collectifs qui ont toute sa confiance pour assurer l'écoulement de ses œuvres. C'est aussi un moyen pour lui de se faire connaître personnellement, s'il en exprime le désir, et de se faire transmettre les commandes. Enfin, et ce n'est pas le moindre intérêt pour l'artisan, il supprime le commerçant revendeur.

On voit tout l'avantage que pourrait présenter, dans les villes et même dans les campagnes, la création de ces bureaux; leur réalisation, selon ces idées générales, tout en rencontrant des obstacles certains, ne devrait pas être impossible. On peut aussi se demander si dans les grandes villes, on ne pourrait pas constituer, sur un plan plus vaste et non spécialisé par profession, une réplique artisanale du « grand magasin » qui, on le sait, a l'avantage de permettre au public la concentration de ses achats.

L'enjeu paraît suffisamment important pour que l'expé-

rience soit tentée, tout au moins à l'échelon inférieur. Avec l'appui officiel, et sans préjudice pour d'autres formules, la forme sociétaire, coopérative au sens large, serait peut-être tout indiquée.

C) *Exportation*

Si l'organisation du marché artisanal intérieur est l'œuvre la plus urgente, il ne faut pas oublier que la production de qualité, surtout artisanale, est celle pour laquelle nous craignons le moins la concurrence des autres pays. La clientèle étrangère a toujours été attirée par les produits de nos métiers, ceux de luxe surtout et quelques autres plus communs. Les renseignements statistiques ne peuvent donner aucune indication sur la valeur des exportations artisanales françaises; elles n'en tenaient pas moins une place honorable dans notre balance commerciale. Elles constituent un élément d'actif que l'on doit s'efforcer de développer.

Ces exportations sont d'ailleurs tout à fait rationnelles, car, tandis que les produits industriels, devenus internationalement interchangeable par la standardisation universelle, se font une concurrence effrénée entre pays industrialisés, les productions artisanales, au contraire, issues du sol, du climat et de la race et par conséquent aussi diversifiées que ces éléments selon les pays, ne peuvent se concurrencer sérieusement dans tous les domaines. Chaque production artisanale nationale a son caractère particulier. Si une concurrence existe néanmoins, elle ne peut être qu'infiniment réduite, comparée à celle des produits de série, et beaucoup plus inoffensive. La production artisanale doit donc être, du point de vue économique, facilement exportable.

Cette exportation porte sur des fabrications très nombreuses : bimbeloterie, bijouterie, orfèvrerie, maroquine-

rie, meubles de luxe, broserie fine, nécessaires de toilette, articles de voyage, articles de mode, soieries, vêtements, broderie, tissus et bien d'autres encore, sans parler de nos productions régionales qui ne sont pas toujours les dernières à tenter l'étranger.

Pour beaucoup de métiers, le marché intérieur n'est pas suffisant; il faut alors un appoint au dehors. L'activité de quelques autres dépend presque exclusivement de l'exportation; il existe des artisans qui exportent, en temps normal, 90 % de leur fabrication. Bien des métiers seraient donc prospères si le marché étranger était mieux prospecté et plus étendu.

L'organisation des débouchés artisanaux en dehors de nos frontières a donc bien un intérêt considérable : au point de vue national, élément d'actif dans la balance commerciale, au point de vue international, absence de concurrence, au point de vue artisanal, stimulant des métiers. On conçoit facilement que si l'artisanat est mal organisé pour les débouchés intérieurs, il l'est encore plus, c'est-à-dire presque pas, pour ceux de l'extérieur. D'ailleurs, à part les artisans qui ont une clientèle internationale propre, les autres ne connaissent pas le marché étranger et se figurent que l'exportation est réservée à l'industrie. Ils ne voient, bien souvent, que des obstacles impossibles à surmonter. De fait, livrés à eux-mêmes, ils ne peuvent pas grand'chose isolément. Les organismes officiels et privés ont ici un rôle important à jouer pour les aider.

Le facteur propagande est toujours le plus déterminant, hormis la qualité, pour conquérir des débouchés. Les moyens de publicité sont les mêmes que sur le plan intérieur, avec notamment des insertions dans les journaux les plus intéressants des pays acheteurs, des articles dans les publications les plus en vue, des revues, des numéros spéciaux sur les métiers français, des films documentaires,

etc... Il faut encore organiser fréquemment des expositions artisanales françaises, avec une sélection sévère, car c'est toujours le meilleur moyen de propagande, que de mettre le client éventuel au contact de la marchandise. Les stands y seront évidemment collectifs, sauf la possibilité, dans certains cas, de porter le nom du fabricant à la connaissance du public. Il ne faut pas non plus oublier l'intérêt des expositions et foires internationales organisées à l'étranger, foires qui attirent des visiteurs de tous les pays, et y organiser une participation digne de l'artisanat français; elles ont un effet à la fois théorique et pratique. Enfin, dans les capitales et les plus grandes villes étrangères, il serait bon d'ouvrir en bonne place des locaux pour la vente et la passation de commandes de nos produits artisanaux.

Quant aux organismes appelés à réaliser ces procédés, ils sont divers. Il y a tout d'abord les groupements ou sociétés coopératives artisanales proprement dites les mieux placées par leur ampleur et leurs moyens (notamment les unions de coopératives sur le plan national), ou celles qui pourraient être spécialement créées pour l'écoulement au dehors; il y a aussi les organismes officiels qui peuvent donner leur patronage, fournir une aide financière et même prendre des initiatives. Il faut signaler le rôle éminent que peuvent jouer nos agents et attachés commerciaux et surtout les Chambres de Commerce françaises à l'étranger, au sein desquelles pourrait être créée une section artisanale. En dehors de l'organisation des manifestations précédemment citées, ces Chambres doivent tenir au courant les milieux intéressés des possibilités et des conditions d'exportation dans les pays où elles sont établies, de la situation de leur marché intérieur, de la capacité d'achat et du goût des consommateurs; elles doivent faire connaître les qualités des produits français.

D) *Tourisme*

Avant de terminer cet exposé sur les moyens propres à développer l'écoulement de la production artisanale, il faut s'arrêter un instant sur la haute efficacité du tourisme à cet égard. On peut dire que développer le tourisme, c'est stimuler nos métiers, c'est renouveler la clientèle et donner un nouvel essor à toutes les productions artisanales, surtout à celles de nos provinces. Qui donc, au cours de ses déplacements à travers nos villes, nos bourgs et nos campagnes, n'a pas un jour succombé à la tentation de se procurer tel ou tel produit de fabrication locale? Nous avons vu que le perfectionnement des moyens de communication avait favorisé les industries de série; nous voyons maintenant, en revanche, qu'ils favorisent grandement les voyages et conduisent ainsi les individus jusque dans les milieux où vivent et travaillent les artisans. Le voyageur vient ainsi frapper directement à la source de la production; la vente n'est donc grevée d'aucun frais de transport. Ajoutons aussi que l'artisanat, entendu dans le sens le plus général, et non plus seulement comme producteur de biens de consommation, contribue en retour, pour une grande part, à l'activité touristique. Si chaque région n'avait pas son caractère particulier, sa couleur locale, ses produits du terroir, si nos provinces se standardisaient, les voyages d'agrément perdraient beaucoup de leur intérêt; cela, les étrangers le savent bien, qui visitent nos contrées et en emportent bien des produits, excellents instruments de propagande en faveur de nos fabrications de qualité. L'artisanat peut donc attendre beaucoup d'une organisation active et ordonnée du tourisme et d'une invitation au voyage des Français et des étrangers.

Tels sont les principaux moyens propres à entraîner un meilleur écoulement des produits de nos métiers. Rechercher et organiser les débouchés, paraît être une question essentielle, puisque c'est donner du travail aux artisans.

ORGANISATION COOPÉRATIVE UNE EXPÉRIENCE RÉCENTE

Des développements qui précèdent, on peut déjà se rendre compte du rôle important que peut jouer le groupement coopératif dans l'artisanat.

Pour terminer cette partie sur les procédés de nature à rénover la production artisanale autonome et à améliorer sa condition vis-à-vis de la production industrielle, exposons à présent, du point de vue essentiellement économique, les grandes lignes de la coopérative artisanale, sa nature et les buts principaux qu'elle doit poursuivre.

La coopérative artisanale proprement dite a pour but de **faciliter l'exercice** des professions. C'est un groupement constitué sous la forme d'une société à capital et à personnel variables, composé pour 70 % au moins d'artisans, et, pour le reste, soit d'artisans, soit de personnes s'intéressant particulièrement à l'artisanat et capables de lui donner une impulsion, une orientation ou des conseils.

La coopérative ne fait pas et ne doit pas faire obstacle à la responsabilité individuelle et à la liberté de chacun; c'est même la condition indispensable pour qu'elle se développe dans un pays comme la France, et plus particulièrement dans un monde artisanal, jaloux de son indépendance.

La coopérative artisanale a une nature particulière. Ce n'est pas une coopérative de consommation, puisqu'elle ne groupe pas que des acheteurs ou consommateurs désireux de se passer des intermédiaires et bénéficier des prix de gros. Ce n'est pas non plus une coopérative de production, puisque celle-ci, pour reprendre les termes d'une interprétation officielle, « a pour but **l'exercice en commun** de la profession des associés pour l'entreprise de travaux,

pour la vente des objets fabriqués ou travaillés par eux, ou produits par leur exploitation. C'est la société même qui a la qualité de chef d'entreprise, et, dans le domaine des relations extérieures, sa personnalité seule apparaît, les membres de la société ayant seulement la double qualité d'associés et d'ouvriers salariés ». La coopérative artisanale n'a pas pour but l'exercice de la profession, mais elle cherche seulement à faciliter cet exercice sans faire perdre aux artisans leur caractère, leur atelier, leur clientèle propre, en un mot, leur indépendance. Ces deux catégories de groupements sont donc différentes par leur nature et leur objet. La première n'est pas à recommander aux véritables artisans s'ils ne veulent pas devenir des salariés associés. Cependant, comme nous le verrons plus loin, elle a pu paraître efficace dans un artisanat collectif susceptible de tirer parti des ressources du capital et de la technique. La coopérative artisanale se rapproche plutôt de la coopérative agricole, qui cherche, elle aussi, à faciliter l'activité professionnelle de ses membres, tout en maintenant leur autonomie individuelle.

Ces quelques notions générales étant données, pour ne pas abandonner notre problème de l'organisation économique de la production artisanale en vue de maintenir son autonomie et de faire renaître son activité qualitative, malgré l'industrie de série, il y a lieu d'examiner maintenant les véritables buts que devrait poursuivre toute coopérative active, en nous inspirant des résultats d'une enquête que nous avons faite personnellement.

La coopérative est fondée dans l'intention de mettre un terme à l'isolement de l'artisan (nous en avons vu les inconvénients), sans rien lui faire perdre de son caractère original et indépendant.

Le but de la société coopérative est de procurer aux artisans certains des avantages techniques, commerciaux

et financiers dont bénéficie toute entreprise industrielle importante.

I. La coopérative est un organisme technique qui aide l'artisan par des études et conseils appropriés à son cas.

— Etudes et conseils sur les installations et les outillages. Le renouveau du travail artisanal suppose bien souvent la suppression de certaines routines, acceptées trop facilement par l'artisan et nuisibles au travail et à l'économie, sans parler de la santé. C'est toute la question des améliorations techniques dont nous avons parlé.

— Etudes et conseils sur l'emploi des matières premières. Certaines matières, dont les artisans ne connaissent pas les propriétés, pourraient parfois remplacer avantageusement et économiquement des matières premières traditionnelles plus coûteuses.

— Etudes et conseils sur les méthodes de travail à employer pour obtenir un rendement optimum.

— Etudes et conseils sur les modèles et fabrications à entreprendre. L'artisan, du fond de son atelier, n'est pas toujours très au courant de l'évolution du goût et des besoins. Il s'attarde parfois à des fabrications périmées ne présentant plus aucun intérêt. La coopérative étudiera des modèles tenant compte des goûts de la clientèle, ainsi que de la tradition et de l'art local.

— Etudes et conseils sur l'établissement des prix de revient et des prix de vente dans chaque profession. Bien souvent, en effet, l'artisan ne sait pas calculer son prix de revient; il fait alors un prix de vente « au petit bonheur ». La coopérative peut mettre sur pied des prix de revient types, avec une nomenclature qui pourra être facilement et simplement adaptée par l'artisan.

— Etudes de fond : la coopérative cherchera à faire revivre des métiers totalement ou partiellement abandonnés, les plus dignes d'intérêt.

II. La coopérative est un organisme technique qui peut

aider les artisans par une utilisation collective des machines.

Les ateliers artisanaux ne peuvent pas toujours s'équiper mécaniquement, d'autant plus que les machines n'y sont pas utilisées d'une façon continue. La coopérative pense alors à acquérir collectivement ces machines et à les louer aux artisans à des jours et heures déterminés.

Cependant, cette question paraît assez délicate, car la coopérative risque, passé un certain degré, de dégénérer en entreprise industrielle ou en une sorte de coopérative de production. L'artisan, lui aussi, pourrait y perdre son caractère. Si la coopérative fait transformer dans son atelier, par son personnel ouvrier et selon les indications fournies par les artisans, les matières premières de ces derniers, qu'elle leur aura d'ailleurs peut-être procurées, elle se rapprochera de l'entreprise industrielle. Si, dans l'atelier coopératif, ce sont les artisans eux-mêmes qui œuvrent les matières et y fabriquent entièrement les produits, écoulés peut-être ensuite par la coopérative, on se rapproche singulièrement de l'association de production. Ce qui se conçoit mieux, c'est un local commun où les artisans pourraient, par roulement, utiliser un matériel les aidant à un des stades de la fabrication : par exemple, le dégrossissage du bois dans l'ébénisterie au moyen de machines collectives, ou la cuisson de la céramique dans un four commun. Cette formule ne serait guère matériellement possible que dans les villes, où les artisans se trouvent rassemblés dans un espace restreint. (La réalisation de cités artisanales est sujette à caution et fort discutée.) Toutes ces solutions ne sont pas à préconiser, en règle générale, car elles risquent de porter atteinte à l'aspect familial du travail et au caractère autonome de l'entreprise. Ces deux éléments seraient respectés si les machines collectives, dans la mesure où elles s'y prêtent, pouvaient être, par roulement et selon les demandes, transportées

dans les ateliers, permettant ainsi le travail sur place, comme cela se fait en agriculture.

La meilleure solution restera toujours la propriété individuelle des instruments de travail. Le progrès technique et la standardisation en favorisent l'avènement.

III. La coopérative est un organisme commercial qui réalise, le plus avantageusement possible, les transactions commerciales qu'un artisan isolé ne pourrait réussir par lui-même.

— Elle recherche les sources d'approvisionnements en matières premières, produits demi-finis et machines, dans de meilleures conditions que l'artisan isolé.

— Elle conclut des achats de gros plus avantageux que les achats individuels.

— Elle distribue entre les artisans les matières, machines et outillages qu'elle peut se procurer.

Dans cette fonction, la coopérative rend de réels services, car on a constaté que dans certains de ses achats isolés l'artisan allait jusqu'à payer 50 % plus cher que l'industriel; les achats collectifs ramènent l'équilibre.

— Elle fait une large propagande en faveur des fabrications artisanales, urbaines et modernes, régionales et traditionnelles. L'exposition doit y tenir la plus grande place.

— Elle recherche des débouchés pour le travail artisanal, notamment par la recherche des commandes, transmises ensuite aux artisans, et par l'écoulement des produits fabriqués. La coopérative serait un des organismes susceptibles de fonder les bureaux et magasins de vente dont nous avons parlé plus haut.

Elle ne doit être cependant qu'un intermédiaire entre le client et l'artisan. Elle ne doit pas ravir à celui-ci sa clientèle directe, mais l'augmenter chaque fois que cela est possible et s'il le désire. L'artisan ne doit pas être obligé de vendre sa production par le canal de la coopérative.

— La coopérative étudie le marché intérieur et, selon ses possibilités, le marché extérieur; elle renseigne ses membres sur l'importance quantitative et qualitative des débouchés.

IV. Enfin, la coopérative est un organisme financier qui peut apporter aux artisans une aide financière sous forme de prêts, qui leur sont consentis,

— soit sur le produit de ses opérations commerciales,

— soit en mettant en œuvre les différents procédés prévus par les lois.

Le crédit doit surtout permettre le démarrage des entreprises artisanales, la modernisation de l'outillage et de l'atelier en général, l'acquisition de machines individuelles et parfois l'acquisition de matières premières. Il n'a pas en lui-même pour but de transformer de modestes artisans en producteurs industriels. Il doit seulement chercher à mettre à leur disposition des moyens financiers capables d'améliorer leur situation économique et de renforcer leur autonomie face à la grosse entreprise.

La coopérative, dont on voit tout le parti que pourrait tirer l'entreprise artisanale, n'avait pourtant tenu jusqu'ici qu'une place négligeable.

Avant 1940, on dénombrait sur les fiches officielles 207 coopératives artisanales; mais parmi elles, une cinquantaine seulement paraissaient vraiment actives et sérieuses. On estime généralement que leur échec ou leur peu de vitalité est dû, non seulement à un individualisme exagéré des artisans, mais encore à une gestion défectueuse, à une direction insuffisamment évoluée, à l'opposition des trusts, aux combinaisons des directeurs, et enfin au camouflage d'entreprises privées et normalement capitalistes en coopératives artisanales.

Il n'existait donc que des groupements éparpillés qui agissaient ou vivotaient sans plan d'ensemble, ne tenant,

bien souvent, que tout juste compte des intérêts de leurs adhérents et ne se préoccupant aucunement des intérêts économiques locaux, régionaux et nationaux.

C'est pour satisfaire l'ensemble de ces intérêts que, pour la première fois, une politique artisanale a été entreprise sur le plan coopératif par un service officiel : le Service de l'Artisanat au Secrétariat d'Etat à la Production Industrielle. L'organisation coopérative schématique, prévue à l'heure actuelle pour l'artisanat français, semble devoir comprendre trois degrés. Il y a, à la base, de petites coopératives primaires. A la tête, se trouve la S.O.C.D.A. ou Société Centrale pour le Développement de l'Artisanat, créée le 21 mars 1941, union de coopératives sur le plan national, dont le but est de développer et de coordonner l'action de celles qui existent déjà, et d'en créer de nouvelles. Elle est encore le trait d'union entre les Pouvoirs Publics et les coopératives. « Elle est seule chargée d'assurer la réalisation des programmes techniques élaborés par le Service de l'Artisanat » (1). Son rôle pourrait être très important dans les fonctions technique, commerciale, propagandiste et financière, en mettant en œuvre tous les procédés que nous avons exposés au cours de cette étude. Aux stades intermédiaires, il existe des groupements à caractère professionnel, et d'autres à caractère géographique, dans le cadre régional ou départemental, comme la S.C.A.L., Société Coopérative des Artisans du Loiret, dont l'action pourrait être capitale pour la sauvegarde des productions de nos provinces.

L'organisation coopérative dans l'artisanat apparaît comme un moyen capable de procurer aux artisans des avantages très importants qui leur sont refusés, s'ils restent isolés. L'union a toujours fait la force, et il est à souhaiter que, dans leur intérêt même, les artisans le com-

(1) Arrêté du 10 janvier 1942. J. O. 28 février 1942, p. 859.

prennent. Mais pour qu'ils puissent rester eux-mêmes, il est indispensable de maintenir la coopérative dans ses justes limites et d'éviter qu'elle ne devienne une entreprise industrielle capitaliste concentrée entre les mains de quelques-uns, un trust disposant de tout ou partie de l'activité artisanale, ou une association de production.

Selon sa portée, elle peut aussi avoir à tenir compte d'intérêts économiques supérieurs et, pour cela, se maintenir en contact avec les services officiels, sans toutefois tomber sous leur dépendance.

Une expérience récente

Il est intéressant d'étudier rapidement quelques unes des réalisations effectuées dans le « département d'essai » du Loiret, réalisations dont nous avons eu connaissance au cours de notre enquête sur place, à Orléans.

L'artisanat du Loiret, qui compte environ 8.000 membres, n'avait pas échappé au mouvement de désagrégation et glissait, lui aussi, sur la pente qui mène plus ou moins lentement à la catastrophe. Voici un exemple à ajouter à ceux déjà cités qui, pour ne concerner que le métier de sabotier, n'en a pas moins une portée générale : les artisans sabotiers étaient en butte à la concurrence des fabricants industriels qui, produisant en série, vendaient à bien meilleur marché. Ces industriels, pour écouler une production devenue pléthorique, avaient créé des dépôts de leurs produits jusque devant l'atelier de l'artisan qui voyait ainsi sa clientèle locale se détourner de lui pour aller acheter des sabots à un prix inférieur. Pour tenter de maintenir sa vente, le sabotier devait alors ramener ses prix au niveau de ceux des fabricants de série. De réduction en réduction, on en était arrivé à un prix de vente extraordinairement bas. A ce tarif, l'industriel pouvait

peut-être continuer à subsister en se rattrapant sur la quantité; pour l'artisan, qui n'avait pas pu ou pas voulu moderniser son outillage, c'était la misère. Sur ce prix, en effet, il fallait déduire tous les frais de fabrication, notamment le prix de la matière première. On calculait qu'en définitive, l'artisan gagnait à peu près 1 fr. 25 de l'heure. Il ne faudra pas alors s'étonner que beaucoup de fils d'artisans aient préféré quitter l'atelier et venir poinçonner les tickets de métro ou devenir garçons d'ascenseur dans les grands magasins. La conséquence était que l'âge moyen des artisans atteignait et même dépassait soixante-cinq ans et qu'il n'y avait, bien entendu, aucun apprenti en formation. C'était donc un métier, comme tant d'autres, qui disparaissait lentement.

A la suite des hostilités, la situation apparaissait presque désespérée. Mais, sous l'impulsion d'un nouvel état d'esprit, joint à une nouvelle tendance d'orientation économique, l'autorité préfectorale décida de tenter quelque chose pour sauver les artisans en péril. C'est alors que, sous le patronage du préfet régional d'Orléans et du Président de la Chambre de Métiers, fut créée la Société Coopérative des Artisans du Loiret.

Le Conseil d'Administration de cette société paraît revêtir une importance particulière à raison des personnalités composant le tiers non artisanal. On y relève, en effet, les noms de MM. Duchartre, chargé de recherches par le Centre National de la recherche scientifique, chargé de mission au Musée National des Arts et Traditions populaires, au Commissariat Technique, à la reconstruction immobilière (Paris) et au cabinet du Préfet du Loiret; de la Giraudière, ingénieur des Arts et Manufactures, président de la Coopérative Agricole Forestière et de Carbo-nisation de Sologne; Jahan, ancien directeur du Crédit Lyonnais; le duc de la Rochefoucauld d'Estissac, président du Syndicat des Agriculteurs du Loiret. Les conseillers

techniques comprennent un architecte du gouvernement, le directeur de la Banque populaire d'Orléans, le directeur du Syndicat des Agriculteurs, le délégué régional du Service de l'Artisanat, un premier Grand Prix de Rome, directeur par intérim de l'Ecole régionale des Beaux-Arts, un avocat à la Cour.

La S.C.A.L. s'est immédiatement attaquée aux différents problèmes généraux ou particuliers. Certains d'entre eux nécessitant une prompte solution, elle a essayé de les résoudre en prenant les mesures qui lui semblaient appropriées pour rétablir la situation au plus tôt. C'est ainsi que, pour favoriser la reprise du métier de sabotier, après une enquête et grâce à l'intervention préfectorale, le prix de la paire de sabots fut relevé, ce qui augmenta sensiblement le revenu à l'heure de l'artisan. Dans ce métier, après trois mois de fonctionnement d'un système nouveau, accepté parfois de force par les intéressés, on signalait qu'une dizaine d'artisans demandaient des apprentis.

Mais l'exposition d'Orléans fut la manifestation la plus significative de l'activité de la coopérative. Le tract distribué à l'entrée des locaux expose très brièvement le problème de l'artisanat dans la reconstruction nationale, et dresse le programme d'action de la S.C.A.L.; le voici reproduit ci-dessous in extenso :

SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE DES ARTISANS DU LOIRET

PREMIÈRE EXPOSITION

« TRADITIONS ET RENOUVEAU »

L'Artisanat n'est pas mort : cette Exposition doit le démontrer.

Il n'est pas question de faire de notre pays une nation de petits cultivateurs et d'artisans. L'industrie est nécessaire. Pour fabriquer des automobiles ou des bicyclettes, il faut

des usines, comme aussi, pour produire à bon marché de menus objets d'usage courant, il faut des manufactures.

Mais l'industrie, en se développant, ne détrône pas l'artisanat, elle lui ouvre au contraire de nouveaux débouchés pourvu que les artisans sachent s'adapter.

Les artisans réparateurs ont un champ d'activité plus vaste qu'autrefois : combien limité aurait été l'essor de l'automobile, si la voiture en panne avait dû retourner à l'usine, s'il ne s'était trouvé dans le moindre de nos villages un artisan capable de la réparer ?

Les artisans constructeurs ont aussi leur domaine, que l'industrie ne peut leur enlever. Ils sont mieux qualifiés que quiconque pour fabriquer le mobilier conçu par les artistes créateurs ou bien en reprenant les traditions régionales, les vanneries ou les poteries d'une si noble simplicité, ces mille objets qui font un foyer plus intime et plus personnel. A l'entrée de la maison, la porte simple et solide rendue vivante par la main de l'artisan, en opposition avec l'ennui qui émane de la porte standard, la rampe d'escalier forgée ou tournée en bois, le parquet bien joint, affirment les titres des artisans comme, sous les combles où vont mourir les choses désuètes, la belle charpente harmonieuse, équilibrée.

L'Artisanat forme encore une masse très importante (dans le seul département du Loiret, les ateliers artisanaux sont au nombre de 8.000 environ). En outre, l'artisanat constitue un réservoir presque inépuisable d'ouvriers qualifiés et souvent de chefs pour l'industrie. Le moment est favorable pour lui permettre de regagner le terrain qu'on lui a laissé perdre.

La crise de transports donne le champ libre aux fabrications locales. Cette crise sera forcément de longue durée : même si la paix était signée demain, il faudrait du temps pour reconstituer, par exemple, notre parc de locomotives.

La reconstruction des villes sinistrées fournira du travail, pour de longues années, à tous les professionnels : les artisans peuvent y prendre une large part.

Enfin, l'état d'esprit de notre époque est favorable au travail de qualité que représente l'artisanat.

Ces circonstances ont été mises à profit pour entreprendre une œuvre d'organisation et de propagande.

Une Société Coopérative des Artisans vient d'être créée. Elle se développe et prospère rapidement. Elle a déjà permis de rénover des métiers en voie de disparition. Elle en aidera d'autres ; elle en recréera même qui avaient disparu.

Parallèlement, une série d'expositions montrera ce qu'on peut attendre du travail artisanal. Celle que vous visitez

aujourd'hui n'est qu'une préface; d'autres la suivront, consacrées plus spécialement aux reconstructions, au mobilier, etc...

Nous seront très reconnaissants aux personnes qui auraient des suggestions ou des critiques à formuler au sujet de l'Exposition « Traditions et Renouveau » de les déposer par écrit dans une « Boîte aux idées » qui se trouve à la permanence de l'Exposition.

Nous souhaitons, en effet, que l'effort de quelques-uns pour provoquer la renaissance de l'artisanat dans le département se transforme en un mouvement en profondeur tel que celui qui a fait la grandeur de l'artisanat d'autrefois.

Orléans, le 1^{er} mai 1941.

On ne pouvait mieux présenter l'éloge et la haute mission actuelle de l'artisanat français.

L'exposition se présentait ainsi :

« Il s'agit d'une exposition réduite en fait de surface, mais que nous espérons importante par sa signification et la sélection des œuvres exposées. Elle a nécessité de longs mois de recherches et d'efforts de la part de tous ceux qui ont contribué à la réaliser... « Traditions et Renouveau », ce titre avait été choisi pour cette première exposition parce que nous sommes persuadés que l'artisanat, tout au moins celui « qui ajoute une note d'art à l'utilité », doit reflourir et bien « nourrir son homme », s'il s'appuie sur les traditions régionales ou s'il travaille en collaboration étroite avec des artistes créateurs de premier plan. » Les stands qui constituaient l'exposition étaient consacrés à l'architecture ou à ses éléments, à l'équipement de la maison, à la vannerie, au tissage, à la poterie de terre ou de grès, à la boissellerie, aux sabots, aux socques 1941... « Chaque fois que c'était possible, on pouvait comparer les productions anciennes ou traditionnelles avec les nouvelles » (1). Cette exposition avait aussi son caractère pra-

(1) P.-L. Duchartre, « Une exposition d'artisanat régional ». *Métiers de France*, n° 1, 1^{er} oct. 1941.

tique puisqu'elle permettait aux artisans de recevoir indirectement des commandes. Elle fut transférée dans plusieurs autres villes du Loiret, ainsi qu'à la foire de Lyon.

Il serait désirable de voir de semblables manifestations s'organiser partout en France. Elles contribueraient à rénover les productions régionales, traditionnelles et modernes (1).

Ce n'est plus ici une de ces coopératives d'autrefois qui vivotaient sans portée économique véritable, sous l'influence de quelques syndicats, mais une coopérative travaillant en liaison étroite avec les autorités locales et centrales, et sous leur patronage, et qui constitue un « essai d'organisation commerciale, technique et financière sur le plan local », tenant compte non seulement des intérêts de ses membres, mais aussi de l'intérêt supérieur de l'économie départementale dans le cadre national. Cet essai doit pouvoir fructifier pour le plus grand bien de la production artisanale autonome.

(1) Indiquons que le Bureau des Expositions du Service de l'Artisanat a établi, en liaison avec les organismes intéressés, le programme des expositions artisanales pour 1942 :

Deux expositions artisanales nationales dans le cadre des foires-expositions :

Paris; Lyon, deuxième quinzaine de septembre.

Expositions régionales :

Rennes (25 avril-5 mai), exposition bretonne (Ille-et-Vilaine, Côtes-du-Nord, Finistère, Morbihan, Loire-Inférieure).

Reims ou Troyes, exposition champenoise.

Grenoble (juin), exposition Savoie-Dauphiné.

Angers, exposition Maine-Anjou.

Montpellier ou Béziers, exposition Languedoc.

Bordeaux, exposition Aquitaine.

Limoges, exposition Limousin.

Clermont-Ferrand, exposition Auvergne.

Caen, exposition Normandie.

Dijon, exposition Bourgogne-Franche-Comté.

Beauvais ou Amiens, exposition Picardie.

Marseille, exposition Provence.

Expositions départementales :

Nice (28 février-8 mars); Bourges (mai); Versailles (27 juin-5 juillet).

Ces manifestations, faisant connaître les productions artisanales de qualité, leur procureront de nouveaux débouchés.

CHAPITRE VI

ARTISANAT COLLECTIF

ET PRODUCTION DE QUALITÉ

Ainsi qu'il a été vu, la production artisanale autonome, production de qualité, se trouvait dans un état très net d'infériorité vis-à-vis de la grande entreprise, et la coopérative artisanale proprement dite, à forme et activité renouvelées, paraissait devoir constituer un moyen capable d'assurer son redressement.

On s'est aussi demandé si une autre formule, celle que certains appellent « l'artisanat collectif » (1), c'est-à-dire la coopérative de production, ouvrière ou artisanale, ne pourrait pas concurrencer les grandes usines, tout en restant dans le domaine de la production de qualité.

C'est à cette formule qu'il faut consacrer maintenant quelques développements en la considérant surtout sous son aspect économique, et en l'étudiant dans un genre de fabrication, celui de l'industrie porcelainière, où quantité et qualité peuvent s'affronter simultanément. L'exemple sera emprunté à la région de France la plus renommée dans cette sorte d'activité, la région limousine, avec Limoges pour capitale.

Une discussion, dont nous fûmes le témoin, entre un gros industriel de la céramique et un représentant de la petite fabrique française indiquera comment se pose le

(1) M. Aucuy, dans son enseignement.

problème de la production porcelainière de qualité. « Le produit limousin, affirmait le premier, a perdu toute vogue; il ne peut pas lutter devant le produit de série dont le bon marché a été obtenu chez nous par le système des grandes usines et l'abondance de la production ». Son interlocuteur lui représentait, d'une manière pathétique, toute la qualité que peut offrir l'industrie porcelainière de Limoges, le prix de la matière première, la beauté du décor, et il maintenait que la petite fabrique pouvait offrir des avantages, sinon sous le rapport du prix, du moins sous celui de la perfection. « Mais, répondait l'autre, il n'est pas question de perfection pour un objet qui se casse si facilement et l'intérêt n'est pas de l'utiliser pour la contemplation individuelle, mais pour le service de la table. Alors, ce qui compte, c'est de fabriquer beaucoup, sans se soucier spécialement de donner à chaque service un décor particulier; l'abondance, c'est ce que nous pouvons réaliser dans nos usines et nous avons, grâce à cela, des prix qui font de nous des concurrents partout victorieux ».

Telle est l'éternelle question : la quantité absorbera-t-elle la qualité ? Celle-ci peut-elle être perpétuée, indépendamment de l'artisanat autonome et de sa forme coopérative particulière, par l'artisanat collectif ? Si des obstacles s'y opposent, sont-ils économiques ou sociaux et psychologiques ?

La formule de la coopérative de production, ou artisanat collectif, se flatte de pouvoir accomplir ce que l'artisan individuel n'est pas apte à réaliser avantageusement, à la fois parce qu'elle peut employer les méthodes des grandes usines et aussi parce qu'elle peut maintenir dans cette fabrication les traditions de goût de l'artisan porcelainier.

Dans la région de Limoges, il y eut de nombreuses ten-

tatives d'organisation de coopératives de production. Toute une floraison d'artistes avait donné naissance à de nombreux groupements coopératifs dont le souvenir ne s'est pas perdu et sur lesquels les archives de la Haute-Vienne donnent des renseignements intéressants.

En 1840, un certain nombre d'artistes peintres partis de Paris étaient descendus le long de la ligne du centre en s'arrêtant dans les diverses villes porcelainières jusqu'à Limoges où quelques-uns se fixèrent et appelèrent des commandes. Ils se nommaient les frères Ricroch, Vincent, Parvy, Boiron, Delor, Pradeaux, Capet. A Limoges, après avoir travaillé dans les usines, ils voulurent être, eux aussi, leurs maîtres et fondèrent, le 1^{er} mai 1850, la « Société fraternelle des ouvriers porcelainiers », dont M. Festy, enquêteur du ministère, a fait mention dans « Les associations professionnelles ouvrières » (1). Elle fut très connue dans la région où on ne la désignait, comme chose familière, que sous le nom de « l'Association ». Même aujourd'hui, après une longue disparition, le souvenir en subsiste et l'on entend encore des porcelainiers dire d'elle « qu'elle avait eu l'ambition de sauver notre art ». Elle avait reçu une haute récompense à l'exposition de Londres et acquis une véritable réputation en France et dans le monde. Certaines pièces sorties de ses fours sont remarquables et notamment deux vases de très grandes dimensions qui se voyaient encore avant la guerre à la fabrique Boisbertrand et la statuette en biscuit représentant la « République armée », dont le modèle avait été offert par le sculpteur David d'Angers comme encouragement et en témoignage de sa sympathie. Constituée sous la forme d'une société en commandite avec quarante-cinq actionnaires, la plupart modeleurs, mouleurs et tourneurs, elle était représentée par un directeur-gérant qui faisait les

(1) Festy, « Les associations professionnelles ouvrières », t. III, Paris, 1903. Publication de l'Office du Travail.

achats et les ventes, les paiements et la correspondance. Ce directeur avait droit à une rétribution et au remboursement de ses frais. Sa part dans les bénéfices était égale à celle des autres. Le conseil d'administration de cinq membres était élu par l'assemblée des quarante-cinq membres. Il ne pouvait être élu que parmi les associés travaillant dans l'usine. Il l'était pour trois ans et renouvelable par tiers tous les ans. C'était un conseil de surveillance. Les fonds réunis se montaient à 14.800 francs et 46.000 fr. étaient susceptibles de compléter ce fonds social, promis par des actionnaires non commanditaires appelés à devenir des sociétaires non intéressés, engagés seulement jusqu'à concurrence de leur mise de fonds. Le capital était rémunéré à 3 % auxquels s'ajoutait une part dans les bénéfices qui devaient être répartis de la manière suivante :

- 10 % au fonds de réserve indivisible et disponible seulement pour payer les dettes;
- 10 % à la caisse de secours;
- 40 % répartis par moitié entre deux caisses;
- 40% partagés entre les associés conformément à leurs droits respectifs (mises de fonds).

Cette association connut la prospérité; en trois ans, elle liquida ses dettes et réalisa d'importants bénéfices. Ses membres, imbus des idées socialistes, fondèrent alors une boulangerie coopérative, mais ce mélange d'activité fut de peu de fruit et bientôt nuisible. La boulangerie fut plusieurs fois abandonnée et plusieurs fois reprise. L'Association se mit aussi en rapport avec plusieurs sociétés parisiennes de production : chapeliers, tailleurs, fabricants de fleurs artificielles et de globes. Elle leur achetait leurs produits, leur cherchait des clients, non sans tenter de réaliser des commissions pour cette intercession. Il en résulta une part de désaffection pour le gain honnête que leur procurait leur travail. Cependant ils étaient extrêmement solidaires entre

eux. Mais il y eut des dissentiments et M. Louis Guibert (1) nous dit qu'ils provinrent d'une rivalité entre les mouleurs et les tourneurs. Ces derniers ne sont pas des artistes et leur travail s'apprécie commodément; les mouleurs, au contraire, ont un travail d'une évaluation plus difficile à arbitrer et leurs salaires paraissaient parfois déraisonnables à leurs camarades tant ils étaient élevés. C'est précisément que l'Association avait voulu encourager la qualité, l'art, le soin et l'originalité des formes, toutes préoccupations dont les tourneurs n'avaient cure. Les discussions s'envenimèrent au point que les chefs tourneurs en vinrent à quitter la société; le 15 décembre 1852, il en partit sept, puis de nouveau douze, le 15 août 1853. En se retirant, ils emportèrent leurs bénéfices se montant pour chacun à 1.200 francs et ils fondèrent malheureusement deux associations dissidentes. L'Association n'en continua pas moins à rester prospère. « La fabrication, écrit M. L. Guibert, se maintenait particulièrement soignée et n'avait pas besoin de courir après les débouchés. Les commissionnaires de Limoges prenaient une bonne partie des produits. Le reste se plaçait à Paris; les associés avaient, outre leur droit aux bénéfices substantiels, des salaires de 10 à 12 % plus élevés que ceux payés dans les autres fabriques. La qualité de la porcelaine, la réduction au minimum de la casse et des avaries, les prix obtenus grâce à la bonne qualité et à l'élégance de la fabrication compensaient aisément le surcroît de dépenses dont bénéficiait la main-d'œuvre. Cependant, le directeur, M. Ricroch, observait dans une lettre que reproduit M. Festy (et c'est là le fait général de désordre qui constitue trop souvent la pierre d'achoppement de ces associations, en sorte que le remède doit être recherché de ce côté) : « Pour moi, le plus difficile, c'est de voir d'accord. Il n'y a pas assez d'abnégation

(1) L. Guibert, « Les institutions privées et les sociétés d'épargne ou de crédit à Limoges », dans « Réforme sociale », 1891.

de la part de chaque sociétaire qui grossit l'importance de son rôle et qui croit qu'il doit être associé à tous les mystères des affaires commerciales et veut donner son avis quand même, en bien ou en mal ». Ricroch était un artiste auquel étaient, en plus, reconnues de grandes capacités industrielles et commerciales; il avait l'intelligence du fait économique, il connaissait les hommes. Le 8 juin 1859, après neuf années de prospérité qui ne furent compromises que par la courte crise dont il a été parlé, il dut céder la place. « Il avait pu se constituer une certaine avance et commençait à être jaloué ». Le conseil d'administration fut destitué et la raison de cette destitution fait assez apercevoir les éternels mobiles psychologiques qui déterminent tous ces actes. Il était composé de spécialistes très capables, les meilleurs éléments, mais, « voulant être entretenus du travail et des commandes dans leur spécialité, ils provoquèrent des excédents de fabrication que la vente ne consacrait pas toujours ». Le nouveau gérant fut un directeur de compagnie d'assurances qui conduisit l'Association à sa perte. Le jour même de sa dissolution, elle se reconstitua en société nouvelle au capital de 56.000 francs fournis par vingt-huit associés à raison de 2.000 francs chacun. Réduite à vingt-huit membres, qui n'étaient pas tous de bons ouvriers comme précédemment, elle dut recourir à des auxiliaires. Pour les attirer, il fallut leur promettre des salaires exagérés. « Néanmoins, note M. L. Guibert, la qualité des produits baisse; l'Association avait peine désormais à soutenir la concurrence des autres fabriques ». Douze démissions se produisirent jusqu'au 1^{er} octobre 1864, date à laquelle la société se reconstitua avec dix-sept actionnaires au capital social de 34.000 fr. et pour une durée de vingt ans. Elle fut bientôt prise à partie par la politique de l'Empire et le Préfet de la Haute-Vienne la signala au Ministère de l'Intérieur « comme ayant des tendances politiques fâcheuses, comme ayant

facilité les grèves qui se sont produites en divers corps d'Etat, il y a deux ans, sans cependant se mettre eux-mêmes en grève, parce qu'ils n'y avaient pas d'intérêt ». Elle subsista néanmoins jusqu'au 20 janvier 1869, date à laquelle elle fut dissoute. Elle avait connu des années de prospérité pendant au moins dix ans sur dix-neuf et avait eu, par « la qualité tant artistique qu'industrielle », une réputation presque mondiale. Ce sont des dissentiements entre associés qui arrêterent son succès. L'intelligence, la compétence de son premier directeur avaient su faire valoir le talent professionnel des membres et un avenir long et brillant lui semblait promis, lorsqu'éclatèrent les premières discordes.

Ce ne fut pas la seule coopérative qui se créa à Limoges, mais ce fut la plus glorieuse.

Le 1^{er} août 1851, dix ouvriers fondèrent la « Société des ouvriers peintres sur porcelaine », dont l'objet était la confection et la vente de la porcelaine dorée; son capital était de 3.000 francs. Les ouvriers étaient payés à l'heure. Elle dura jusqu'en 1865, ayant procuré à ses membres « une vie satisfaisante » qu'ils voulurent eux-mêmes interrompre quand leur chef les eut quittés.

« La Société Mage, Fragon et C^{ie} », fondée le 20 mars 1853, pour la fabrication et la vente de la porcelaine en tout genre, au capital de 5.000 francs, ne dura que trois ans. « L'Association Capet, Thabard fils et C^{ie} », du 15 juin 1853, fonctionna deux ans.

« L'Association Tharaud et C^{ie} », composée d'un très petit nombre de membres, occupait cinquante à soixante ouvriers auxiliaires non associés, ce qui transforme le caractère coopératif. « Petite aristocratie professionnelle, petite coterie », écrit M. L. Guibert. « Les auxiliaires considéraient qu'ils aidaient les associés à se créer des situations en quelque sorte privilégiées, puisqu'elles avaient, pour ceux qui en bénéficiaient, la plupart des avantages

du patronat ». Ils faisaient alors majorer leur façon de 30 % sur le prix en usage « pour recueillir leur part de la récolte dont ils aidaient à préparer l'abondance ». Il paraît que, en revanche, les associés étaient très difficiles sur la bonne exécution du travail. Et voici ce qui est à retenir sur le degré d'aptitude de la coopérative à réaliser la qualité : « Les modeleurs associés répétaient trop souvent le même modèle et, lorsqu'ils avaient eu une heureuse pensée décorative, ils y revenaient à l'excès sans attendre que le public se soit prononcé en définitive sur les types nouveaux ».

Il y eut encore une autre raison fort intéressante de l'échec de cette association. Les commissionnaires américains abandonnaient depuis quelques années les produits anglais et venaient rechercher assidûment la céramique de Limoges. Les fabricants de cette Cité de la porcelaine se montrant peu dociles à changer leurs méthodes, ils s'adressèrent donc à la coopérative qui fit de réels efforts pour les satisfaire, et qui d'ailleurs le pouvait grâce au talent de ses membres et à la souplesse de ses procédés. Malheureusement, les Américains abusèrent de la situation pour obtenir des conditions exceptionnelles. Par exemple, « bien que leurs commandes fussent faites en articles spéciaux, ils se montraient fort difficiles sur le choix et peu accommodants pour le prix. Ils voulaient en outre six mois de crédit et un escompte de 10 % ».

Cette confrontation entre quantitativistes et qualitatistes, si l'on peut dire, n'est pas sans intérêt. Il faut à la qualité une atmosphère. Les aptitudes à la souplesse et à l'ingéniosité ont besoin d'être cultivées par l'intelligence et le goût des amateurs qui en subventionnent la survivance ou, au contraire, la ruinent.

On pourrait encore citer d'autres associations comme l'« Initiative », de janvier 1889, la « Céramique ouvrière de Limoges », de mars 1903, mais cette énumération suffit

assez à montrer que, dans l'industrie porcelainière, Limoges fut un foyer très intense d'activité « semi-artisanale », sous la forme des coopératives de production.

L'histoire de la coopérative porcelainière limousine est courte et peu brillante. Est-il dit par là que la production de qualité ne puisse vivre que dans l'artisanat autonome et sa forme coopérative particulière, et qu'elle doive être considérée comme totalement exclue de l'association de production, formule économique qui semble cependant mieux placée, pour tenir tête à la grande usine standardisée, que le petit producteur individuel ? L'exemple des porcelainiers de la Haute-Vienne nous enseigne que la constitution du capital nécessaire à l'entreprise, qui est très souvent une des questions les plus épineuses, a pu se résoudre sans grandes difficultés, et que la production qui émane de ces fabriques collectives peut avoir un caractère qualitatif, si elles savent se constituer et subsister entre ouvriers spécialisés dans leur métier et décidés à donner la préséance à la qualité. Cet exemple nous apprend encore que les coopératives limousines n'ont pas péri faute d'une clientèle, qui, pendant longtemps, s'est montrée, au contraire, fort empressée en France et à l'étranger. Les difficultés n'apparaissent que dans le fonctionnement; les membres se jalourent, les directeurs ne sont pas toujours commercialement capables, et, parfois, le capital est trop insuffisant. Il faut ajouter enfin cette autre constatation, sur un point extérieur cette fois à l'entreprise : les avantages, que la petite fabrique coopérative paraissait offrir dans l'industrie de la porcelaine, ne purent se maintenir le jour où le produit bien fait perdit beaucoup de son ancienne vogue devant le produit standard, dont le bon marché était obtenu grâce à la quantité et à la généralisation du système des grandes usines.

Entre les deux guerres, tout cet effort ancien des coopératives limousines porcelainières resta sans résultats.

Quittant ce cas particulier, pour se placer sur un plan plus général, on constate que cette forme de coopération s'adresse beaucoup plus aux gros travaux qu'aux petites fabrications de qualité selon le genre artisanal. La « Chambre consultative des Sociétés ouvrières de production », qui groupe les neuf dixièmes environ de ces établissements existant en France, ne compte qu'un nombre tout à fait minime d'entreprises se rapportant à cette sorte d'activité qualitative. Parmi elles, on peut citer une coopérative d'ébénisterie, la diamanterie Adamas de Saint-Claude (Jura), la coopérative de Céramique d'art de L'Isle-Adam (Seine-et-Oise), détruite par la guerre, celles de poterie de Vallauris (Alpes-Maritimes), de faïencerie d'Aubagne (Bouches-du-Rhône), une coopérative de joailliers à Paris, la « Fonderie coopérative des artistes » et quelques autres encore.

Il existe donc très peu d'associations ouvrières répondant à la formule de la production de qualité. Cela peut s'expliquer par le fait que cette formule tient avant tout, comme nous l'avons vu, au caractère indépendant du petit producteur. En outre, si ce dernier emploie un nombre très restreint de compagnons, la loi exige, pour la constitution d'une coopérative ouvrière, un minimum de sept associés. De plus, ayant à faire face à certaines charges et conditions imposées par la loi pour éviter qu'elle ne dégénère, elle s'oriente presque toujours vers un accroissement quantitatif de la production. Elle rencontre enfin sur le plan social et psychologique les difficultés auxquelles se sont heurtées celles de Limoges. Toutefois, ces dernières difficultés pourraient s'atténuer par cette réforme des états d'âme sur laquelle insiste, à juste titre, le Chef de l'Etat français.

En définitive, la coopérative de production, ouvrière ou artisanale, pourrait peut-être constituer un facteur de redressement de la production de qualité. Un Etat, soucieux

de redonner à ses produits le caractère qualitatif, ne devrait-il pas songer à encourager cette formule ?

Si ce problème est économiquement réalisable, il semble néanmoins que la qualité du produit coopératif doive pâlir un peu à côté de celle de la production artisanale autonome. La fabrique coopérative peut être considérée comme une intermédiaire entre l'artisan individuel et la grosse usine, se rapprochant, tantôt de l'un, tantôt de l'autre. Il en est de même du produit coopératif correspondant.

CHAPITRE VII

LA QUESTION DE LA QUALITÉ EN AGRICULTURE

La question de l'orientation la meilleure et la plus profitable à donner à la production française se pose, pour l'agriculture, d'une manière peut-être encore plus importante, si cela est possible, que pour l'industrie; les productions du sol, en effet, non seulement constituent l'élément indispensable à toute existence et à toute activité humaine, mais sont encore considérées à nouveau aujourd'hui comme étant les seules salvatrices, les seules capables de donner un produit net. M. L. Salleron, l'instigateur de la corporation paysanne, montre, dans son ouvrage intitulé « La Terre et le Travail » (1), toute la vérité de la vieille thèse des Quesnay, des Dupont de Nemours, des Le Trosne, etc..., utilement reconstruite, et qui constitue selon lui la meilleure inspiratrice de tous les temps.

En matière agricole, comme en matière industrielle, il y a des partisans de la production massive, de la production unitaire; il y en a d'autres qui préconisent par-dessus tout la production qualitative, la polyculture. Aussi y a-t-il lieu d'esquisser quelques aspects de cette question qui engage singulièrement notre avenir.

(1) L. Salleron, « La Terre et le Travail », Plon, Paris, 1941..

Entre 1930 et 1935 se déclencha pour les produits agricoles, comme pour les produits industriels, une crise due au déséquilibre entre la production et la consommation. De nombreux pays avaient entrepris, pour des raisons diverses, une politique agricole sur une grande échelle, sans se demander s'ils trouveraient dans un avenir immédiat des débouchés correspondants. Cette absence nationale et internationale d'esprit et d'organisation rationnels conduisit, vis-à-vis de la demande, à une telle surabondance que celle-ci fut considérée comme un fléau, et l'on vit l'Etat, en de nombreux pays : Etats-Unis, Allemagne, Hollande et d'autres encore, en France même, établir la limitation des surfaces cultivées, le stockage des récoltes, ordonner l'arrachage des plants de vigne jugés excédentaires, quand ce n'était pas la destruction de certaines récoltes; ce furent là des procédés qu'on ne peut pas ne pas déplorer et qui parurent à beaucoup absurdes.

Aussi, vers la même époque, en 1935, dans ses « Visites aux Paysans du Centre » (1), M. Daniel Halévy retirait de ses dialogues avec des vigneron ou des cultivateurs de ces régions centrales l'impression que, si la grande production des céréales fondamentales était fâcheusement contrariée par l'abondance des productions canadiennes ou américaines, rapprochées sans cesse par la vitesse des navires et développées constamment sur des étendues sans limites par de profonds labours et de puissants engrais, la terre de France, morcelée, d'un âge qui la rend plus usée, avait intérêt à s'orienter vers des cultures plus fines, celle des fruits, des asperges, par exemple, pour pouvoir trouver dans l'échange la rémunération des efforts de ses paysans.

Certes, avec la guerre, le malthusianisme agricole, dont il a été fait application quand il n'était question que de

(1) « Visite aux paysans du Centre » (1907-1934), Paris, Grasset, 1935.

restreindre l'offre, ne se pose plus à notre époque de pénurie alimentaire, et le paysan français n'est plus invité à restreindre sa production. Mais, sous l'effet de la surveillance et des taxations dont il est l'objet, sous l'effet aussi de l'appauvrissement de main-d'œuvre, on le voit qui tend à abandonner la culture des céréales réclamant des labourages profonds et de coûteux engrais, pour étendre la zone des prairies, substituer l'élevage à la culture, produire de la viande, du beurre, du lait, des œufs plutôt que du blé, dont il ne cultive parfois que le nécessaire pour sa propre vie. Est-ce là une transformation qualitative de son activité, et le frein qu'il apporte spontanément à ses ensemencements est-il une utile ou une regrettable défaite de la quantité ?

Cependant la quantité française a été prise en considération dans les projets d'organisation d'une Europe où la France deviendrait pourvoyeuse de denrées agricoles pour les territoires industriels du centre de l'Europe et serait alors amenée à donner son maximum de rendement jugé, à ce point de vue, susceptible d'être activement accru. C'en serait alors fini des rêves de qualité. Certains quantitativistes, faisant état des résultats des méthodes de travail intensif dans l'industrie, pourraient recommander leur emploi dans l'agriculture, dans l'ordre de production du bétail et des céréales notamment. M. H. Le Chatelier, en particulier, avait été très impressionné par les modalités de l'élevage en Hollande où l'on pesait régulièrement les porcs et graduait la nourriture en raison de ces pesées, ce qui lui paraissait être une application fort judicieuse de la méthode Taylor, qu'il souhaitait voir appliquée à toutes les productions pour accroître les rendements.

Mais en agriculture, il ne suffit pas de « vouloir » la quantité ou la qualité des produits, il faut encore et surtout tenir compte des possibilités naturelles. La nature, ici, prime tout; l'homme ne peut aller à l'encontre de ses dis-

positions; il peut seulement aménager ou développer artificiellement certaines d'entre elles.

Comment se présentait notre situation agricole avant la guerre ?

Que nous ont procuré la nature et nos agriculteurs ? Avant tout, une extrême variété due à notre sol et à notre climat qui font que presque toutes les cultures et tous les élevages qui sont pratiqués en Europe se retrouvent en France; variété mise à profit par nos agriculteurs qui ont voulu profiter de toutes les possibilités qui leur étaient offertes, persuadés que le mieux était de faire un peu de tout. Jusqu'ici donc, la France agricole « a eu pour politique instinctive de tirer parti de toutes les possibilités qui étaient très diverses. Elle n'a pas su se résoudre à limiter ses choix. On ne saurait affirmer qu'elle ait eu tort. Une très grande variété d'entreprises était, dans un monde économique instable, troublé par les luttes politiques, une sorte d'assurance contre les crises » (1). Certains voient dans cette pratique une dispersion des efforts qui détourne des profits résultant, selon eux, de la spécialisation. Cependant cette variété des productions agricoles, jointe à la main-d'œuvre attentive, qualifiée et intéressée des petites exploitations, ne peut-elle pas être considérée, dans une certaine mesure, comme un facteur de qualité ? Il existe ainsi, « tant dans les productions animales que végétales, une sorte d'artisanat paysan qui, utilisant l'habileté et l'application au travail des petits exploitants, hommes et femmes, leur délimitera un domaine où ils n'auraient pas trop à redouter les concurrences capitalistes ».

D'après M. Augé-Laribé, le territoire cultivé « n'a que les deux tiers du territoire agricole et 62,7 % du territoire

(1) Augé-Laribé, « Situation de l'agriculture française, 1930-1939. Ses capacités de développement. Sa part dans les échanges internationaux », Paris, Berger-Levrault, 1941.

total ». Les surfaces occupées par les prairies naturelles et les céréales dominent avec respectivement 34,4 et 30,2 % du territoire cultivé; le reste comprend les prairies artificielles, 8,5 %, les racines fourragères, 6,3 %, les jachères, 4,9 %, les pommes de terre et topinambours, 4,6 %, la vigne, 4,5 %, les prairies temporaires et fourrages, 3,9 %, les légumes secs et frais, cultures maraîchères, fruitières, florales, 2,5 %, les betteraves (sucre et alcool), 0,9 %, le lin, chanvre, colza, houblon, tabac, 0,2 %.

« Quand on compare la répartition actuelle du territoire agricole avec ce qu'elle était il y a vingt-cinq ou cinquante ans, on peut se faire une idée de l'évolution qui s'est produite. Les cultivateurs ont retiré aux céréales, sans diminuer sensiblement les quantités produites, plus de 3 millions d'hectares dont les cultures fourragères et les prairies ont profité : elles ont gagné aussi sur les cultures dites industrielles, plantes textiles, oléagineuses, tinctoriales, que la concurrence de l'industrie a fait abandonner; elles ont pris un peu sur la vigne.

« La viticulture a été maintenue sous pression, contre sa tendance naturelle à s'étendre, parce que le développement du vignoble en Algérie pose des problèmes qui ne peuvent trouver leur véritable solution que dans l'augmentation des débouchés; et c'était précisément tout le contraire qu'on constatait.

« On a essayé de reprendre quelques cultures industrielles, celles du lin, du chanvre, de la soie; mais le fait qu'elles ne peuvent se passer de primes et subventions montre tout ce qu'a d'artificiel le maintien de ces cultures, concurrencées par d'autres continents ».

Et voici ce que pense ce même auteur de la désertion des campagnes : « Tous les grands efforts d'amélioration technique, les recours aux machines et aux installations collectives ont compensé les effets de l'exode rural. En France, comme dans tous les grands pays de civilisation

moderne, la population des campagnes et la population active de l'agriculture diminuaient par rapport à la population des villes et à celles des industries et des commerces. Ce n'est pas nécessairement un mal. Le mal est surtout dans l'excès, dans la brutalité ou la trop grande rapidité de l'exode. De tout temps, les campagnes ont repeuplé les villes, grandes mangeuses d'hommes. Aucun signe certain, sauf peut-être vers 1937, quand les compagnies de chemin de fer ont procédé à des embauchages excessifs, ne paraît indiquer que, dans l'ensemble, les campagnes françaises étaient épuisées par des départs traditionnels, qui leur étaient peut-être utiles. Des déplacements, dans le cadre de la profession agricole, des régions surpeuplées vers celles qui manquaient de bras, eussent sans doute été préférables. Mais l'introduction de quelques ouvriers étrangers suffisait à rétablir l'équilibre, à un niveau, il est vrai, trop bas ». Ce point de vue, assez différent des vues habituelles, méritait d'être signalé.

L'auteur écrit encore : « On voit que pour l'effectif des bovins, pour les récoltes de pommes de terre, de betteraves, d'avoines et de vins, les moyennes décennales des productions, depuis la restauration de l'agriculture, après la guerre mondiale, dépassaient les meilleures moyennes constatées avant 1914. Pour le froment, les moyennes ont légèrement baissé pour se mettre au niveau des besoins qui s'étaient eux-mêmes réduits, la consommation populaire étant devenue beaucoup plus variée et faisant moins de place au pain. »

Les éléments naturels et artificiels de la production agricole permettent-ils d'envisager, en France, un développement de nos productions qualitatives ou une extension quantitative des grandes cultures ?

M. Augé-Laribé nous fournit quelques observations à cet égard. Pour les produits maraîchers, fruitiers et horti-

coles, il constate que la recette moyenne brute à l'hectare est de 11.345 fr., tandis que l'hectare de froment n'a obtenu en 1938 qu'une recette moyenne brute de 4.036 fr. et l'hectare de vigne 6.503 fr. Mais ces cultures fines, observe-t-il, demandent plus de main-d'œuvre et de soins attentifs et, si elles conviennent à « l'homme à la bêche » (1), au retraits, au très petit exploitant qui ne compte pas son temps et son labeur au même prix que le salarié, le laboureur ou le valet de ferme, leur développement n'est pas aussi aisé que certains l'imaginent. Il est limité par les sols et il l'est par les climats, mais il l'est aussi par les débouchés et les baisses des prix de vente. Ces cultures très variées sont dispersées à l'extrême. Elles réussissent sur le littoral méditerranéen et dans la vallée du Rhône, ainsi qu'en Bretagne. Mais ces cultures maraîchères, florales, fruitières, plantes médicinales, plantes à parfum, ne sont en définitive que de la petite agriculture paysanne « petite, non par ses résultats », mais par ses possibilités d'extension.

Il est, certes, louable de vouloir perfectionner le rendement, les soins, la qualité des variétés de fruits et de raisins, mais les résultats acquis à cet égard paraissent difficilement susceptibles d'être grandement améliorés et il n'est possible de corriger les rendements que « par occasion » et « par fragments », à moins de substituer une économie de robinsonnade à une économie moderne. En Provence, il a été créé sur des terrains incultes, par colmatage des eaux de la Durance, d'excellents terrains maraîchers et des cultures de fraises renommées dans la région de Carpentras où abondent aussi des primeurs comme les melons et aubergines. Mais cela exige, dit M. Augé-Laribé, des conditions qui se rencontrent rarement et il faudrait, pour gagner beaucoup d'espace à ces fins, des efforts « qui seraient probablement mal récompensés ».

(1) H. Pourrat, « L'homme à la bêche ».

En ce qui concerne l'accroissement quantitatif de notre production, l'auteur développe les idées suivantes :

« Certains ont cru que la grande quantité de terrains incultes que signale la Statistique témoignait de la négligence des agriculteurs. Il faut protester contre cette critique : elle est injustifiée. Presque toutes les terres incultes sont incultes parce qu'elles ne méritent pas d'être cultivées. On a répété que leur superficie s'était accrue. Mais un examen plus attentif des documents montre que cela tient surtout à des jeux d'écriture dans la Statistique. Pour une petite part, l'abandon des terres autrefois cultivées et qui devraient l'être encore, tient à l'excès du morcellement, résultant des partages successoraux mal compris. On va y remédier. On pourrait aussi, si l'on y était engagé par les demandes de la consommation, intensifier la production, renoncer à la pratique des jachères; mais il faut bien savoir que les terres qu'on laisse reposer ou plus exactement retrouver naturellement leur fertilité ne s'étendent pas sur un bien grand total; ce sont de petites surfaces disséminées : environ 8 % des terres cultivées par assolement ».

Considérant le pourcentage, donné ci-dessus, du territoire agricole, il déclare : « Tous les efforts de l'agriculture la plus perfectionnée n'y changeraient pas grand'chose, à moins de détruire des forêts, ce qu'on ne veut pas. Une partie seulement des terres incultes pourrait être boisée; une beaucoup plus petite partie pourrait être rendue à la culture, mais, sauf dans quelques circonstances très limitées, ce serait avec des dépenses dont il ne faudrait guère escompter la rémunération ».

« D'ailleurs, ajoute-t-il, il ne faut pas croire que le développement de la production agricole, notamment l'augmentation des récoltes, dépendra par dessus tout de l'extension des terres en culture. De nouveaux progrès dans les rendements à l'unité de surface paraissent encore pouvoir être obtenus. Sans doute, la France présente quelques

régions agricoles où les résultats sont égaux à ceux des pays les plus avancés; mais elle a aussi des régions étendues où les récoltes sont très médiocres et d'autres encore assez vastes, elles aussi, où elles pourraient être améliorées par une plus grande consommation d'engrais, par une lutte plus efficace contre les ennemis des plantes, par un travail plus rationnel. Des progrès sont toujours possibles pourvu que le travailleur ait de bonnes raisons de croire qu'il sera légitimement récompensé de ses peines et avances ».

« La technique peut être la cause de transformations profondes. Depuis le milieu du ^{xviii}^e siècle, les grandes nouveautés techniques, prairies artificielles, cultures des tubercules et racines, sélection des plantes et animaux, emploi des engrais chimiques et des machines, développement des industries de transformation, introduction de l'électricité dans les campagnes, n'ont provoqué que des progrès limités et assez lents. Tant que nous n'aurons à compter que sur un plus large et plus intelligent emploi des méthodes scientifiques connues, nous enregistrerons sans doute de très importants progrès, nous n'assisterons pas à de profonds bouleversements. Pour risquer des chiffres qui n'ont d'autres prétentions que d'éclairer notre pensée, nous verrons peut-être les récoltes augmenter de 10, de 20 ou même de 30 %. Nous ne les verrons pas doubler en France, comme cela se produira peut-être dans des pays encore arriérés. Nous ne voulons pas dire que des inventions techniques ne soient déjà en préparation dans les laboratoires et instituts de recherches; mais sachant qu'en agriculture les inventions scientifiques n'ont d'effet qu'après avoir surmonté les difficultés de l'adaptation pratique, nous ne devons raisonner que sur les résultats acquis et les améliorations très probables ».

Enfin, pour prendre un exemple précis, celui d'une des céréales les plus importantes, le blé, voici ce qu'écrit à

son sujet M. Augé-Laribé : « Pour le blé, il serait aisé d'avoir un surplus exportable. Déjà, sur 5.250.000 hectares, on a récolté 81 millions de quintaux, chiffres moyens, qui suffisent pour l'alimentation et le renouvellement des semences. C'est un rendement de 15 quintaux 4 à l'hectare largement dépassé dans les bonnes terres et dans les bonnes années. En portant la moyenne de rendement à 17 quintaux par la sélection des semences et un plus large emploi des engrais, ce qui n'est pas d'une ambition déraisonnable, on aurait, sans accroître les surfaces cultivées, une augmentation de récolte de 10 %, disponible pour l'extérieur. La difficulté sera surtout de produire en France du froment au prix qui sera adopté sur les marchés européens. On y parviendra peut-être par une meilleure adaptation des cultures aux sols et aux climats, en retirant le froment des régions qui ne lui conviennent pas tout à fait ».

Telles sont les principales données sur les possibilités naturelles et artificielles de notre agriculture dans son mouvement général.

Examinons enfin quelques perspectives d'avenir de nos productions agricoles, pour autant que l'incertitude de l'heure sur les futures relations économiques internationales le permet. Il ne peut s'agir ici de résoudre des problèmes; il faut se contenter de les poser.

Comme le remarque M. Augé-Laribé : « Avec les marchés tels qu'ils étaient, toutes frontières fermées, les agriculteurs ont travaillé pour le marché national, se préoccupant avant tout de proportionner leurs offres aux demandes parce qu'ils savaient quelles chutes de prix sont provoquées par l'excès des offres ».

Comment pourraient se présenter les débouchés ? La consommation intérieure paraît devoir rester sensiblement

la même. Si des modifications quantitatives, dans le nombre de bouches à nourrir, se produisent, elles ne se manifesteront que progressivement. D'autre part, les Français resteront toujours des amateurs de produits alimentaires variés et raffinés, sans préjudice pour ceux qui constituent la base fondamentale de leur nourriture. Dans un pays qui, par ses sols, ses climats et ses agriculteurs, peut fournir aussi bien de grandes productions quantitatives que de petites productions d'une infinie variété dans les espèces et dans les goûts, ne semble-t-il pas normal que l'on s'efforce d'y utiliser ses capacités d'une manière rationnelle, pour commencer par satisfaire les besoins, les désirs et les goûts de ses 40 millions d'habitants ? Cela ne signifie pas que la France pourrait se suffire à elle-même pour la totalité des produits alimentaires qu'elle consomme. Certains d'entre eux lui manqueront toujours; d'autres devraient être produits sur une plus grande échelle pour en restreindre l'importation, s'il y a toutefois un avantage économique réel dans cette opération.

Le marché intérieur étant satisfait, dans toute la mesure où les conditions de production le permettent et grâce à un effort des cultivateurs et des paysans dans certains cas, l'agriculture pourra ou devra se tourner vers les marchés étrangers. Que pourrait-elle leur fournir ? Lui demanderait-on de pourvoir à l'alimentation, en produits essentiels de grande culture ou en bétail, de quelques pays européens peu favorisés par la nature et consacrés essentiellement à l'industrie ? Au contraire, pour ces mêmes produits, aura-t-elle à subir la concurrence massive, européenne ou extraeuropéenne, de régions jusqu'ici insuffisamment exploitées ou susceptibles d'un rendement supérieur ? Autant de questions dont la solution dépendra de l'organisation future de l'économie internationale. L'agriculture française ne développera ses grandes productions que si elle a la certitude que ses efforts seront récompensés.

sés. On a vu, d'ailleurs, que ses possibilités d'accroissement sont pour beaucoup fonction des procédés techniques dont l'efficacité ne doit pas dépasser certaines limites pour ne pas épuiser la fertilité du sol. Par contre, dit M. Augé-Laribé, « dans nos essais de prévisions, il n'y en a qu'une qui nous paraisse assez bien justifiée, c'est la possibilité d'exporter beaucoup plus largement qu'aujourd'hui des fruits et légumes et, en général, des produits de haute qualité si des obstacles douaniers étaient sensiblement atténués ». L'agriculture française « pourrait exporter avec succès : fruits frais, fruits conservés, légumes frais, légumes conservés, fleurs et arbustes, plants, graines, bulbes, vins de choix, eaux-de-vie, bovins reproducteurs, viandes fraîches, volailles de choix, fromages de qualité, huîtres, chevaux de race, mulets, bois et produits dérivés ». Ce sont là pour la plupart de petites productions de qualité extrêmement variées que l'on aurait peut-être intérêt à améliorer puisqu'elles se sont fait une renommée sur les marchés étrangers, que ce sont celles qui paraissent les plus chargées de valeur substantielle, qu'elles correspondent enfin non seulement à des conditions naturelles propices, mais encore à la structure d'une France agricole composée surtout de petites et moyennes exploitations paysannes. Les possibilités d'amélioration quantitative et qualitative de ces productions tiendraient surtout, en dehors des quelques extensions peu nombreuses de terres susceptibles de leur convenir, à des progrès techniques, notamment dans le domaine de la protection contre les maladies cryptogamiques et contre les insectes.

En tenant compte des réserves faites, nos productions agricoles de quantité et de qualité, bien proportionnées et rationnellement développées, pourraient satisfaire, sinon

la totalité, du moins la majeure partie de notre consommation intérieure, tout en étant capable de dépasser ce niveau, dans certains cas, surtout en matière qualitative, si des débouchés rémunérateurs s'offrent à elles ?

CONCLUSION

Les principales formules de quantité et de qualité dans le domaine de la production ont été exposées. Elles nous ont mis en présence de la grosse industrie mécanisée, standardisée, chronométrée et de la petite industrie artisanale.

On a vu que l'envahissement des formules de quantité se heurtait en France à des obstacles et à des approbations. Nous venons de voir d'autre part les moyens donnés comme propres à rehausser l'essor de la qualité française.

Ces formules opposées, sinon ennemies, peuvent-elles subsister côte à côte à une époque de progrès mécanique et technique et de grande industrialisation ?

M. P. Guignabaudet, dans son ouvrage récent, « Le Capitalisme social » (1), dont nous extrayons quelques passages à la rubrique « Disparition de l'artisanat », du chapitre III, émet l'avis suivant : « La prospérité ne pouvant être réalisée que par une consommation toujours croissante, par tête d'individu, cela implique une production qui aille également sans cesse en augmentant, par tête d'individu, en considérant évidemment les individus pris dans leur ensemble sur le plan collectif.

« Cette vérité juge et condamne l'artisanat, dernière survivante d'une époque défunte... Mais ces temps sont révolus, nous sommes entraînés par le courant d'une évolution

(1) « Le capitalisme social. Economie libérale dans le cadre d'un capitalisme dirigé », Plon, 1941.

qui permet bien à nos yeux, à nos pensées, de se tourner encore vers le passé, mais demande à nos actes de se manifester dans le présent, en s'adaptant aux conditions nouvelles qui nous sont imposées.

« Il n'est aucunement besoin d'interdire l'artisanat qui disparaîtra progressivement de lui-même, car il est la négation de la prospérité par l'abondance. Les doctrines sociales, qui font l'apologie de l'artisanat, le protègent et veulent même l'encourager, se font les défenseurs d'une cause indéfendable parce qu'antisociale.

« La rapidité du courant qui nous emporte : le rythme de cette évolution, n'est évidemment pas semblable pour toutes les nations, soit en raison de leur stade différent de civilisation, soit parce qu'elles sont soumises à des influences géographiques, ethnographiques ou climatériques particulières...

« Il est bien évident que c'est en France, pays de productions de qualité, de petites industries, de petites cultures, que l'artisanat subsistera le plus longtemps et qu'il peut même sembler être un mode de production particulièrement bien adapté au caractère national.

« Ce n'est là qu'une illusion créée par la confusion entre le nécessaire et le superflu, entre la production courante et la production de luxe.

« Le nécessaire, la production courante, doit s'orienter de plus en plus vers l'industrialisation, vers le machinisme, seul capable de donner une production toujours croissante, mettant ainsi toujours davantage de produits à la disposition de la collectivité, ce qui est la seule façon d'assurer sa prospérité.

« Mais en dépit de la contradiction apparente, le superflu est aussi indispensable que le nécessaire; il faut le laisser subsister dans les productions de luxe, qui peuvent parfaitement rester l'apanage d'un artisanat réduit, seule exception à la règle de l'abondance. »

De son côté, voici comment s'exprimait, en 1936 (1), M. H. Truchy : « C'est une conception fausse que de se représenter la production comme un domaine d'une étendue définie, où la concurrence des types d'organisation aurait nécessairement pour résultat l'élimination par un seul de tous les autres; le domaine de la production sans cesse s'étend et se diversifie et les divers types d'organisation peuvent y coexister; apparus successivement dans l'ordre de la durée, ils s'ajoutent les uns aux autres plutôt que le dernier venu n'élimine les précédents. Le développement même de la richesse et du bien-être, en même temps qu'il ouvre les plus larges débouchés aux grandes entreprises, donne de nouvelles occasions de gain à beaucoup de petites exploitations et même suscite des catégories nouvelles... La vie économique a une variété, une plasticité, une richesse de formes qui font qu'on ne peut pas la comprendre en enfermant la conception qu'on en a dans un cadre rigide. Ce qui est vrai, c'est que, dans l'économie moderne, la grande entreprise est le principe de vie et de progrès; elle est le porteur du progrès économique, elle conduit le mouvement, elle pose les problèmes essentiels de notre époque. Mais, éclipsées par son éclat, les petites exploitations n'en ont pas moins gardé une vitalité robuste ».

Cette opinion nous ramène à des vues plus modérées par rapport à la première, toute matérialiste, dont on sent l'exagération. Il n'est pas possible aujourd'hui d'affirmer que la production artisanale, production de qualité, surtout si elle arrive à s'organiser et à se moderniser selon les modalités que nous avons étudiées, est vouée inévitablement à une disparition presque totale à plus ou moins brève échéance, sous prétexte qu'elle est une négation de l'abondance et partant antisociale. Tout dépend,

(1) Cours d'Economie politique. 4^e édition, tome I, Sirey, Paris, 1936.

en effet, de ce que l'on entend par abondance et par social. Rien ne paraît s'opposer à ce que les formules quantitatives et artisanales puissent subsister côte à côte, chacune dans leur domaine.

Ne semble-t-il pas normal qu'un pays, qui doit pourvoir à l'équipement de 40 millions d'individus, possède une production de quantité, une grande industrie de série, et qu'il ne soit pas mis au rang des nations presque exclusivement agricoles et artisanales ? Mais une industrie de ce genre non seulement nécessite une main-d'œuvre importante, malgré la mécanisation, et sachant s'adapter et se plier aux disciplines et aux exigences dictatoriales d'un travail toujours plus automatique, conditions dont on a dit qu'elles ne trouvaient pas en France un climat des plus favorables, mais elle nécessite aussi des matières premières pour l'alimenter. Sous ce rapport, notre pays dispose sur son territoire métropolitain de sources variées et dispersées, certaines plus abondantes que d'autres, quelques-unes dont on ne sait comment l'avenir en disposera, sans compter celles que fournissent nos territoires coloniaux. Ces ressources, auxquelles s'ajouteraient celles que les relations économiques internationales futures nous permettront d'importer ainsi que celles qui peuvent être obtenues artificiellement, ne devraient-elles pas, avant tout, alimenter nos grandes usines de série de façon à fabriquer le minimum d'outillage et d'équipement nationalement indispensable ?

Au delà de ce minimum, que pourrait devenir, en France, la production quantitative ? Il paraît incontestable que, dans des relations économiques normales, cette production vient en concurrence avec celles d'autres pays mieux placés, dont les fabrications standardisées sont susceptibles de triompher par leur prix, même sur notre marché (1). Parmi ces pays, il faut citer notamment l'Allemagne,

(1) Revue des Deux-Mondes, 15 mars 1934, M. Aucuy, « Le premier salon de la qualité ».

grande puissance industrielle, à main-d'œuvre abondante et apte aux méthodes modernes de travail qui exigent une discipline rigoureuse interne et externe, physique et morale; les Etats-Unis, principaux détenteurs de quelques-unes des plus importantes matières premières, patrie du taylorisme, de la mécanisation et de la standardisation à outrance; le Japon, réservoir de travailleurs peu exigeants et dont le bon marché permet des productions à prix de vente particulièrement bas; la Grande-Bretagne encore, sans compter d'autres régions du globe, comme la Russie d'Europe, abondamment pourvue de main-d'œuvre et de matières premières qui, mieux exploitées, pourraient fournir un rendement quantitatif beaucoup plus considérable.

Devant cette production massive et à bas prix, est-il en notre pouvoir et de notre intérêt d'essayer de lutter sur ce même terrain ? Cela dépend des branches d'industrie envisagées, pour lesquelles nous pouvons être plus ou moins bien placés; cela dépend aussi de l'importance de la concurrence étrangère; cela dépend surtout de l'étendue des débouchés et des consommateurs eux-mêmes.

La substitution à une économie étroite et cloisonnée d'une économie de grands espaces serait évidemment de nature à modifier pour nous les aspects de la question. Mais en l'état des choses prévisibles il y aurait, par contre, intérêt à faire plus de cas de notre production de qualité, pour laquelle nous sommes particulièrement doués et qui peut être considérée comme un excellent préventif contre la crise de surproduction. On sait tout ce que l'on peut attendre de ses très nombreuses fabrications dont certaines sont des plus utiles; on sait aussi qu'elle s'adresse la plupart du temps à une clientèle qui préfère l'optimum au maximum et qui n'est pas satisfaite par le produit standard. Celui-ci est encore bien loin d'avoir totalement conquis non seulement les consommateurs français, à tendance naturellement qualitative,

mais aussi les consommateurs étrangers. Un excellent parti pourrait donc être tiré de notre production de qualité.

Les débouchés et la clientèle sont les facteurs qui décideront de l'orientation de la production française. Ces facteurs dépendent, en dernière analyse, d'un état d'esprit et d'un ordre de culture intellectuelle et morale que les institutions peuvent influencer.

Il s'agit moins de faire un choix et d'opter, que de concilier de manière à procurer à notre pays une production tenant compte de son intérêt, de ses besoins et de ses traditions.

Ce sont ces vues que, notamment le 1^{er} mai, à Thiers, le Maréchal Pétain, chef de l'Etat, proclamait en disant :

« La France est depuis longtemps le pays des productions de qualité... Dans les compétitions économiques futures, c'est surtout par la qualité qu'elle retrouvera sa place. Un artisanat vivant et fécond est, par conséquent, l'un des éléments essentiels de notre politique économique de demain. »

Vu : *Le Doyen,*
G. RIPERT.

Vu : *Le Président de la Thèse*
Edouard DOLLEANS.

Vu et permis d'imprimer :
Le Recteur de l'Académie de Paris,
Gilbert GIDEL.

BIBLIOGRAPHIE

Nous ne relevons ici que les ouvrages le plus souvent consultés.

INTRODUCTION

- DELAISI. — « Les deux Europes », Payot, 1929.
- FRANÇOIS-PERROUX. — « Cours d'économie politique », 1938-1939.
- PORTMANN. — « La collaboration économique européenne », La Vie Industrielle, 27 nov. 1940.
- Sir F. LEITH ROSS. — « Le protectionnisme agricole en Europe pendant la période d'après-guerre ». Annexe à l'étude du comité économique de la S. D. N. « Considérations relatives à l'évolution actuelle du protectionnisme agricole », 1935.
- H. STINNES. — Discours devant la commission de socialisation, 17 février 1922.
- A. VIALATTE. — L'activité économique en France de la fin du XVIII^e siècle à nos jours, Paris, Rivière, 1937.

PREMIERE PARTIE

- H. LE CHATELIER. — « Le Taylorisme », Paris, Dunod, 1934.
- « Le système Taylor — Science expérimentale et psychologique ouvrière ». Extrait du Bulletin de la Société des Amis de l'Ecole Polytechnique, Dunod, 1914.
- P. DEVINAT. — « L'organisation scientifique du travail en Europe », 1927.
- FORD. — « Ma vie et mon œuvre », Paris, Payot, 1921.
- Ch. DE FRÉMINVILLE. — « La mise en pratique des nouvelles méthodes de travail », rapport présenté au premier congrès général du Génie Civil, Paris, 18 au 23 mars 1918.
- GANTT. — « Travail, salaires et bénéfices », Paris, Payot, 1921.
- F. GILBRETH. — « Etude des mouvements », Paris, Dunod, 1928.

- P. RAZOVS. — « Des limites à la normalisation, à la rationalisation et à la standardisation dans l'industrie », Paris, Dunod, 1941.
- F.-W. TAYLOR. — « La direction des ateliers », Paris, Dunod, 1913.
- « Principes d'organisation scientifique », Paris, Dunod, 1927.
- TAYLOR (la société). — « L'organisation scientifique dans l'industrie américaine », Paris, Dunod, 1932.
- THOMPSON, C. BERTRAND. — « Le système Taylor (scientific management) », Paris, Payot, 1925.

REVUES

- LE GÉNIE CIVIL, 11 avril 1936. J. Blain, « Etude sur le taylorisme, la rationalisation et le stackanovisme ».
- REVUE D'ÉCONOMIE POLITIQUE, nov.-déc. 1927; nov.-déc. 1929; janv.-février 1933; nov.-déc. 1935. M. Aucuy, études sur les différents congrès d'Organisation scientifique du travail.
- THE ENGINEERING MAGAZINE, New-York. Emerson, « The Twelve Principles of Efficiency », 1912 — « Efficiency ».
- REVUE D'ÉCONOMIE POLITIQUE, 1939, M. Aucuy, p. 152, « Structure industrielle », et p. 842, Travaux du Congrès des Economistes de langue française en 1938.
- REVUE DE L'INDUSTRIE MINÉRALE, août 1933, article de M. Audibert, sur le système Bedaux. Nov. 1935, article de M. Mathéron, sur le système Bedaux. Juin 1938, article de MM. Vial et Perrin-Pelletier, sur le système Bedaux.
- REVUE DU TRAVAIL BELGE, septembre 1935 et septembre 1936, article de M. Landauer, sur le système Bedaux.
- LE GÉNIE CIVIL, 19 février 1938, sur le système Bedaux.
- L'USINE, 11 février 1937, sur le système Bedaux.
- LES ECHOS, 1^{er} décembre 1937, sur le système Bedaux.

DEUXIEME PARTIE

- M. AUCUY. — « Les formules américaines de travail et la question de leur introduction en France », Réforme sociale, sept.-oct. 1928.
- Ad. COSTE. — « Les conditions sociales du bonheur et de la force », Alcan, 1885.
- E. DOLLÉANS. — Cours d'histoire du travail et législation industrielle, 1940-1941, et cours d'économie politique, 1939-1940.

- H. DUBREUIL. — « A chacun sa chance. L'organisation du travail fondée sur la liberté », Paris, Grasset, 1935.
- « L'exemple de Bat'a. La libération des initiatives individuelles dans une entreprise géante », Grasset, 1936.
- H. DUBREUIL et Lt. Colonel RIMAILHO. — « Deux hommes parlent du travail », Paris, Grasset, 1939.
- ENCYCLIQUE « RERUM NOVARUM ».
- H. FAYOL. — « Administration industrielle et générale. Prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler », Paris, Dunod, 1931.
- Exposé de la doctrine Fayol. Bulletin de la Société de l'industrie minérale, 1916.
- H. FORD. — « Ma vie et mon œuvre », Paris, Payot, 1921.
- J. GIONO. — « Triomphe de la vie », Grasset, 1942.
- HUART. — « La paix dans l'industrie », Revue pour les Français, 1910.
- A. PHILIP. — « Le problème ouvrier aux U. S. A. », Paris, Alcan, 1928.
- J. PRUDHOMMEAUX. — « Les expériences sociales de Godin ».

TROISIEME PARTIE

- ARDOUIN-DUMAZET. — « Voyages en France », Paris, 1910.
- « Les petites industries rurales », Paris, 1912.
- AUGÉ-LARIBÉ. — « Situation de l'agriculture française 1930-1939. Ses capacités de développement. Sa part dans les échanges internationaux », Paris, Berger-Levrault, 1941.
- E. BOILEAU. — « Le livre des Métiers ».
- J.-B. COLBERT. — « Testament politique ».
- E. COORNAERT. — « Les Corporations en France avant 1789 », Paris, Gallimard, 1941.
- M. DEBRÉ. — « L'artisanat, classe sociale », thèse Paris, 1934.
- P. DEMONDION. — « L'artisanat dans l'Etat moderne », Paris, Domat-Montchrétien, 1941.
- DUMAZ. — « Le produit de qualité et les conceptions économiques actuelles », thèse Grenoble, 1933.
- D. HALÉVY. — « Visites aux paysans du Centre » (1907-1934), Paris, Grasset, 1935.
- H. LEY. — « L'artisanat entité corporative », Paris, Dunod, 1938.
- GINA LOMBROSO. — « Le retour à la prospérité. Les erreurs du passé et les tâches de l'avenir », Paris, Payot, 1933.
- FRANÇOIS-PERROUX. — « L'artisanat dans le capitalisme moderne », Lesfauries, 1938.

- D. ROPS. — « Le monde sans âme », 1932.
- ROUPNEL. — « La ville et la campagne au xvii^e siècle. Etude sur les populations du pays dijonnais », Paris, 1922.
- L. SALLERON. — « La Terre et le Travail », Plon, Paris, 1941.
- H. SÉE. — « Evolution commerciale et industrielle de la France sous l'Ancien Régime », Paris, Giard, 1925.
- STATISTIQUES DÉPARTEMENTALES, 1804.
- R. TAILLEDET. — « La doctrine de classe de l'artisanat moderne », Paris, Institut national des Métiers, 1937.
- H. TRUCHY. — « Cours d'économie politique, 4^e édition, tome I, Sirey, 1936.
- A. VIALATTE. — « L'activité économique en France de la fin du xviii^e siècle à nos jours », Paris, Rivière, 1937.

REVUES, BULLETINS, JOURNAUX.

- BULLETIN DE LA STATISTIQUE GÉNÉRALE DE LA FRANCE (avril-juin 1933), de Ville-Chabrolle.
- CAHIERS DE L'ARTISANAT, édition de l'Institut national des Métiers, octobre 1938.
- HORIZONS NOUVEAUX, juin 1935.
- L'ILLUSTRATION, 25 octobre 1941, A. Cahuet, « Refaisons des terres avec des marais. Ce que l'on voit dans la vallée des Beunes ». 14 décembre 1940, L. Vaillat, « L'artisan au village ».
- MÉTIERS DE FRANCE, revue mensuelle de l'artisanat. n° 1, 1^{er} octobre 1941, Dalin, « Les questions de l'artisanat rural ». n° 1, 1^{er} octobre 1941, P.-L. DUCHARTRE, « Une exposition d'artisanat régional ». N° 1, 1^{er} octobre 1941, G. Janneau, « Prestige de l'artisanat ». N° 2, 1^{er} novembre 1941, articles sur la section artisanale à la foire de Lyon. N° 6, 1^{er} mars 1942, Carles, « Les beaux métiers ». N° 7, 1^{er} avril 1942, J.-B. Bellanger, « De la modernisation de l'atelier artisanal ».
- PUBLICATION DE L'OFFICE DU TRAVAIL, tome III, Paris, 1903. Festy, « Les associations professionnelles ouvrières ».
- RÉFORME SOCIALE, 1891. L. Guibert, « Les institutions privées et les sociétés d'épargne ou de crédit à Limoges ».
- REVUE DE PARIS, 1^{er} février 1939. A. Siegfried, « Le produit de qualité. La France et les échanges internationaux ».
- REVUE DES DEUX-MONDES, M. Aucuy, « Le premier salon de la qualité française », 15 mars 1934.
- LA VIE INDUSTRIELLE, 7 mai 1941. M. Poulet, « Pour la renaissance de l'artisanat dans les métiers d'art et de qualité ».
- VISAGES DU MONDE, avril 1941. P.-L. Duchartre, « Les artisans de tradition ».

SOURCES DE DOCUMENTATION ET ENQUETES

Service de l'Artisanat au Secrétariat d'Etat à la Production industrielle, 15, av. d'Eylau, Paris.

Chambres de Métiers du Loiret, siège social de S. C. A. L., 11, rue de la Bretonnerie, Orléans.

Union des Artisans Français, 79, rue du Temple, Paris.

Comité d'Entente et d'Action artisanales, 19, rue Chapon, Paris.

Confédération générale de l'Artisanat français, 30, rue des Vinaigriers, Paris.

Enquêtes personnelles chez des artisans.

CONCLUSION

P. GUIGNABAUDET. — « Le capitalisme social. Economie libérale dans le cadre d'un capitalisme dirigé », Paris, Plon, 1941.

H. TRUCHY. — Cours d'économie politique, 4^e édition, tome I, Sirey, 1936.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	Pages 1
--------------------	------------

PREMIÈRE PARTIE

LA PRODUCTION DE QUANTITÉ

CHAPITRE I. — NOTIONS HISTORIQUES	9
CHAPITRE II. — CARACTÈRES ET MÉRITES DE LA QUANTITÉ	15
CHAPITRE III. — LES FORMULES DE QUANTITÉ LES PLUS RÉPANDUES	23
<i>Le Système Taylor</i>	23
<i>Les principes d'efficiencce d'Emerson</i>	38
<i>Le système Bedaux</i>	42

DEUXIÈME PARTIE

RÉACTIONS ET CONCILIATION

CHAPITRE I. — LES RÉACTIONS SUSCITÉES EN FRANCE PAR L'INTRODUCTION DE CES MÉTHODES	55
<i>Réactions ouvrières</i>	55
<i>Réactions de la clientèle et intensification des crises.</i>	64
CHAPITRE II — LES ESSAIS D'ADAPTATION ET D'ASSOU- PLISSEMENT.	69
<i>La doctrine administrative de Fayol</i>	70
<i>Suggestions industrielles de M. Dubreuil</i>	75

TROISIÈME PARTIE

RESTAURATION EN FRANCE DE LA PRODUCTION
DE QUALITÉ

	Pages
CHAPITRE I. — ANCIENNETÉ ET FORME DE CETTE PRODUCTION	85
CHAPITRE II. — CARACTÉRISTIQUES ACTUELLES DU PRODUIT DE QUALITÉ	92
CHAPITRE III. — ÉLÉMENTS NATURELS DE LA PRODUCTION DE QUALITÉ	96
CHAPITRE IV. — LA PRODUCTION ARTISANALE AUTONOME	99
<i>Place occupée par la production artisanale</i>	99
<i>Caractéristiques économiques de l'artisan indépendant et de son entreprise</i>	109
<i>Intérêt économique de la production artisanale..</i>	115
CHAPITRE V. — RÉORGANISATION ÉCONOMIQUE, TECHNIQUE ET COMMERCIALE DE LA PRODUCTION ARTISANALE AUTONOME	125
<i>Approvisionnements et technique</i>	126
<i>Commerce et propagande</i>	135
<i>Organisation coopérative. Une expérience récente.</i>	151
CHAPITRE VI. — ARTISANAT COLLECTIF ET PRODUCTION DE QUALITÉ	164
CHAPITRE VII. — LA QUESTION DE LA QUALITÉ EN AGRICULTURE	175
CONCLUSION	189
BIBLIOGRAPHIE.	195

